



Faculdade de Ciências Empresariais e Sociais

Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial

Projeto Aplicado

**O ERP como ferramenta de Controlo de Gestão numa PME:
o caso da empresa “Bsmart”**

Autor: Cátia Maria de Jesus Bandeira

Número de aluno: 50035884

Orientador: Professor Doutor Luís Pedro Vilela Pimentel

Lisboa, maio 2021

Síntese Biográfica da Autora



Cátia Maria de Jesus Bandeira, nascida a 22 de janeiro de 1979 em Lisboa.

Reside, atualmente, no concelho de Loures.

É licenciada em Psicologia Criminal e Comportamento Desviante, pela Universidade Lusófona, em 2002.

Em 2016 ingressa no Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial na Universidade Europeia, em Lisboa.

Dedicatória

Dedico a elaboração desta Tese Final de Mestrado ao meu fiel amigo e companheiro Rogério Paulo Oliveira e à minha filha Carminho Oliveira, pois sem o vosso apoio, incentivo e inspiração não teria concretizado este meu objetivo.

Ao meu Pai.

Agradecimentos

A realização deste trabalho é o culminar do objetivo a que me propus em 2016, o de obter o grau de Mestre e ampliar conhecimentos. No entanto, não foi só o que conquistei nestes três anos, pois o objetivo foi largamente superado. O que começou com apenas um desejo de há muito tempo, terminou com uma bagagem cheia de amizades e partilhas.

Começo os meus agradecimentos pela família, o meu grande suporte emocional, dedicando esta minha conquista à minha filha Carminho Oliveira, na expectativa de ser uma fonte de inspiração para o seu futuro, para que nunca desista dos seus objetivos sejam eles quais forem reforçando o que significas para mim.

À minha Mãe pelo apoio incondicional em todas as decisões que tomei até hoje, incluindo a de voltar a estudar, e também pelas noites em que cuidou da neta para que eu o pudesse fazer.

Ao Rogério Paulo Oliveira, pelo apoio e sacrifício durante todo este processo.

Aos meus colegas de curso desde o Mestrado Executivo ao Mestrado Académico, nomeadamente à Sónia Maria Fernandes que me desafiou a dar um passo maior do que inicialmente tinha previsto e que esteve sempre ao meu lado para me apoiar. Aos meus colegas Pedro Petronilho, Hugo Alvarenga, Nuno Pires e Ana Gandrita pelo apoio e companheirismo demonstrado durante todo este percurso.

Quero também agradecer ao Amândio Pacheco, ao Júlio Ricardo, e a todos os participantes, a partilha de toda a informação que possibilitou a elaboração deste trabalho final de Mestrado.

Por fim quero agradecer a todo o corpo docente que, cada um com as suas valências, contribuíram com a partilha de conhecimento. Em particular ao Professor Doutor Luís Pimentel, por ser meu orientador e que apesar de todos os obstáculos que encontramos no caminho, fez-me acreditar que desistir nunca é opção pois tudo se conquista com perseverança.

Epígrafe

“O Controlo de Gestão atua mais sobre os homens do que sobre os números”

Jordan et al.

Resumo

O presente Projeto Aplicado foi elaborado no âmbito do Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial e pretende identificar quais as ferramentas que a “Bsmart” utiliza, na esfera do Controlo de Gestão, e se as mesmas contribuem para um Sistema de Controlo de Gestão eficaz.

A Empresa alvo deste Projeto Aplicado, a “Bsmart”, concentra toda a informação inerente ao seu negócio no *Enterprise Resource Planning* (ERP) PHC. O ERP PHC dispõe de diversos *outputs* com informação resumida que contribuem para um acompanhamento em tempo real dos resultados e das áreas mais críticas da Empresa: Comercial, Suporte Técnico, Administrativo-Financeiro e Gestão de Projetos.

Este Projeto Aplicado teve como base a análise de documentos e entrevistas realizadas aos principais responsáveis das diversas áreas da “Bsmart”, bem como entrevistas individuais a todos os seus colaboradores, num total de 16 entrevistas, de forma a suportar a fundamentação científica relevante.

Todos os colaboradores da “Bsmart” estão motivados e alinhados com os objetivos e estratégia da empresa. São colaboradores autónomos e responsáveis, trabalham em equipa e delegam entre si, estão conscientes da relevância do seu papel na organização e exploram todos os recursos ao seu alcance.

A “Bsmart”, de acordo com a literatura, cumpre com os pressupostos que estão na base do Plano Operacional. No que diz respeito ao Orçamento, a “Bsmart” segue o seu Plano Estratégico fruto da coordenação interna entre os vários departamentos. Segue também os quatro fundamentos que servem de sustento à Gestão da Estratégia: comunicação e alinhamento, planeamento, *feedback* e aprendizagem e visão.

O Controlo Orçamental é efetuado pela Responsável Comercial, a nível do alinhamento dos resultados com os objetivos, e pela Gestora de Projetos, no âmbito do controlo dos Projetos.

O Processo de Controlo de Gestão é contínuo e os resultados são acompanhados com regularidade no ERP PHC para que, em caso de desvios acentuados, sejam implementadas ações corretivas.

O ERP PHC da “Bsmart” cumpre com todos os pressupostos que estão na base da utilização do *Balanced Scorecard* e *Tableaux de Board* e consegue obter uma visão global nas quatro perspetivas: sócios, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento.

O ERP PHC é um sistema modular, centrado numa única base de dados, que fornece informação diária e atualizada a todos os departamentos da “Bsmart”. É composto por módulos *desktop* e *web* permitindo uma gestão do negócio de forma integrada e em tempo real. Para além destes fatores, o ERP PHC agiliza na implementação de *workflows* tendo em consideração as boas práticas e contribui para um aumento da eficiência e eficácia operacional. O ERP PHC é a ferramenta de controlo e de pilotagem.

Neste Estudo de Caso concluímos que o ERP PHC é a ferramenta chave no Controlo de Gestão da “Bsmart” e que dispõe de informação atualizada revelando-se orientadora na tomada de decisão.

Este Estudo de Caso pretende deixar o seu contributo acerca do papel que um ERP representa, neste caso o ERP PHC, para uma PME Portuguesa, reforçando os fatores de sucesso que contribuem para um Sistema de Controlo de Gestão eficaz.

Palavras-Chave

Controlo de Gestão, *Enterprise Resource Planning*, ERP PHC, *Software*

Abstract

This Applied Project was developed in the scope of the Master in Management and Business Strategy and intends to identify if the factors or tools that "Bsmart" uses, in the sphere of Management Control, contribute to an effective Management Control System.

The target company of this Applied Project, "Bsmart", concentrates all the information inherent to its business in the PHC Enterprise Resource Planning (ERP). The ERP PHC has several outputs with summarized information that contribute to a real time follow-up of the results and the most critical areas of the Company: Commercial, Technical Support, Administrative-Financial and Project Management.

This Applied Project was based on the analysis of documents and interviews conducted with the main people responsible for the various areas of "Bsmart", as well as individual interviews with all its employees, in a total of 16 interviews, in order to support the relevant scientific basis.

All "Bsmart" employees are motivated and aligned with the objectives and strategy of the company. They are autonomous and responsible employees, work in teams and delegate among themselves, are aware of the relevance of their role in the organization and explore all the resources within their reach.

According to the literature, "Bsmart" complies with the assumptions underlying the Operational Plan. Regarding the Budget, "Bsmart" follows its Strategic Plan as a result of internal coordination among the various departments. It also follows the four fundamentals that support Strategy Management: communication and alignment, planning, feedback and learning and vision.

Budgetary Control is carried out by the Commercial Manager, at the level of alignment of results with objectives, and by the Project Manager, within the control of Projects.

The Management Control Process is continuous and the results are regularly monitored in the ERP PHC so that, in case of sharp deviations, corrective actions are implemented.

The ERP PHC of "Bsmart" complies with all the assumptions that underlie the use of the Balanced Scorecard and Tableaux de Board and manages to obtain an overall view in the four perspectives: partners, customers, internal processes and learning and development.

ERP PHC is a modular system, centered in a single database, which provides daily and updated information to all "Bsmart" departments. It is composed by desktop and web modules allowing an integrated business management in real time. Besides these factors, ERP PHC speeds up the implementation of workflows taking into account good practices and contributes to an increase in operational efficiency and effectiveness. ERP PHC is the control and piloting tool.

In this Case Study we conclude that ERP PHC is the key tool in the Management Control of "Bsmart" and that it has updated information revealing itself to be guiding in decision making.

This Case Study intends to leave its contribution about the role that an ERP represents, in this case ERP PHC, for a Portuguese SME, reinforcing the success factors that contribute to an effective Management Control System

Keywords

Management Control, *Enterprise Resource Planning*, ERP PHC, *Software*

Índice Geral

Síntese Biográfica da Autora	II
Dedicatória.....	III
Agradecimentos	IV
Epígrafe.....	V
Resumo / Palavras Chave.....	VI
Abstract / keywords	VIII
Índice Geral.....	X
Índice de Ilustrações	XII
Índice de Anexos	XIII
Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas.....	XIV
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1. O Controlo de Gestão	3
2.2. Instrumentos de Pilotagem.....	8
2.2.1. Plano Operacional.....	9
2.2.2. Orçamento.....	10
2.2.3. O <i>Tableaux de bord</i>	12
2.2.4. O <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.2.5. Controlo Orçamental.....	15
2.3. O <i>Enterprise Resource Planning</i>	16
2.3.1. Resenha Histórica	16
2.3.2. O Conceito de ERP	18
3. Metodologia	21
3.1. Métodos, Instrumentos e Técnicas.....	21
3.2. Questão de Investigação e Derivadas	27
4. Estudo Empírico	29
4.1. Caracterização da Empresa	29
4.2. Análise Evolutiva.....	32
4.3. O ERP PHC da “Bsmart”.....	43
5. Análise e Discussão dos Resultados	50
6. Conclusões	59
6.1. Contributos	61
6.2. Desafios para Investigações Futuras.....	61

Bibliografia	63
Anexos	66

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1	Modelo Esquemático do Sistema de Controlo	Pag. 5
Ilustração 2	Processo de Controlo de Gestão	Pag. 8
Ilustração 3	Ferramentas do Controlo de Gestão	Pag. 9
Ilustração 4	Fases na Elaboração do Orçamento	Pag. 11
Ilustração 5	Visão e Estratégia: 4 Perspetivas do BSC	Pag. 13
Ilustração 6	Os 4 Processos da Gestão da Estratégia	Pag. 14
Ilustração 7	Como uma empresa liga as medidas nas quatro perspetivas	Pag. 15
Ilustração 8	Evolução do ERP	Pag. 16
Ilustração 9	ERP ligado com a Web	Pag. 18
Ilustração 10	Estrutura típica de um ERP	Pag. 19
Ilustração 11	Fases deste Projeto Aplicado	Pag. 21
Ilustração 12	Seis Fontes de Evidência: Vantagens e Desvantagens	Pag. 23
Ilustração 13	Áreas e Soluções “Bsmart”	Pag. 30
Ilustração 14	Formação dos Colaboradores “Bsmart”	Pag. 31
Ilustração 15	<i>Timeline</i> Evolutivo da Empresa “Bsmart”	Pag. 32
Ilustração 16	Agenda Técnica Online da “Bsmart”	Pag. 35
Ilustração 17	Detalhe de Tarefas – Controlo de Projetos da Empresa “Bsmart”	Pag. 40
Ilustração 18	Débito de horas vs Horas de Intervenção – Controlo de Projetos	Pag. 42
Ilustração 19	Portal da “Bsmart” - “Total On”	Pag. 44

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Resumo das Entrevistas	Pag. 66
Anexo 2	Guião Exemplificativo de uma Entrevista Semiestruturada	Pag. 67
Anexo 3	Resumo da Observação/Participação	Pag. 68
Anexo 4	Apontamentos da Responsável Comercial – R1	Pag. 69
Anexo 5	Apontamentos da Responsável Comercial – R2	Pag. 70
Anexo 6	Manual de Apresentação da Empresa “Bsmart”	Pag. 71
Anexo 7	Organograma da Empresa “Bsmart”	Pag. 77
Anexo 8	Evolução de vendas da “Bsmart” de 2011 a 2019	Pag. 78
Anexo 9	Monitor de Visitas da Empresa “Bsmart”	Pag. 79
Anexo 10	Painel Central PHC <i>Enterprise</i> da Empresa “Bsmart”	Pag. 80
Anexo 11	Monitor de Pedidos de Assistência Técnica por Terminar	Pag. 81
Anexo 12	Controlo de Projetos em Curso	Pag. 82
Anexo 13	Análise Multidimensional	Pag. 83
Anexo 14	CRM Negócios – N° de Negócios	Pag. 84
Anexo 15	CRM Negócios – Negócios em Aberto	Pag. 85

Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

Browser - Aplicação na *web*

BSC – *Balanced Scorecard*

CG – Controlo de Gestão

CO – Controlo Orçamental

CRM - *Customer Relationship Management*

Dashboard – Painei de indicadores

ERP – *Enterprise Resource Planning*

Excel - Folha de cálculo do *Office*

Extranet – Rede com informação para acesso externo

Framework – Local onde são desenvolvidas funcionalidades

Hardware – Parte física de um computador

Intranet – Rede com informação para acesso interno

Leads – Contactos de clientes interessados

p. - Página

PAT – Pedido de Assistência Técnica

PD – Pergunta Derivada

PHC – *Software* de Gestão

PME – Micro, Pequena e Média Empresa

PP – Pergunda de Partida

RI – Relatório de Intervenção

SCM - *Supply Chain Management*

Software – Programa Informático

TB – *Tableaux de Bord*

TI - Tecnologias de Informação

Workflow – Fluxo de Trabalho

1 Introdução

Segundo os principais indicadores de 2017, revelados pelo INE em 2018, das 1.242.693 empresas existentes em Portugal 1.241.549 (99,9%) são Pequenas e Médias Empresas, as restantes 1 144 (0,01%) são Grandes Empresas (INE, 2018). Na última década verificou-se um crescimento mais acentuado nas Pequenas e Médias Empresas, em comparação às Grandes Empresas, tendo-se verificado em 2017 um crescimento de 2,6% na taxa de criação de emprego (INE, 2018).

Em Portugal, com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 198/2012 a 1 de janeiro de 2013, passou a ser obrigatória a emissão de fatura relativa a qualquer bem ou serviço transacionado, através de um sistema de faturação certificado (Decreto-Lei nº 198/2012).

Deste modo, a lei impôs a utilização exclusiva de programas certificados para a emissão de faturas (Autoridade Tributária e Aduaneira, 2014).

As PME Portuguesas investem mais de 70% do seu orçamento anual para Tecnologia e Informação (TI) na otimização do seu ERP, sendo o Controlo de Gestão a métrica mais valorizada (Ruivo *et al.*, 2014). O ERP é um exemplo de como a tecnologia transforma o negócio das empresas e melhora o controlo organizacional (Suhaimi *et al.*, 2016).

Com a globalização, as empresas se transformaram para a competição baseada em informações, pois a sua capacidade de explorar ativos intangíveis se tornou muito mais decisiva do que a sua capacidade de investimento em ativos tangíveis (Kaplan & Norton, 1996).

Por outro lado, para as empresas, o desafio da contabilidade de gestão consiste em avaliar de que forma podem aproveitar a qualidade, rapidez e fiabilidade da informação armazenada, produzida e divulgada através dos Sistemas Informáticos cada vez mais integrados, como é o caso de um ERP (Dechow *et al.*, 2007).

Numa economia de forte competitividade, torna-se necessário uma permanente atenção dos gestores à forma como estão a decorrer as suas atividades e em que medida a estratégia da empresa está a ser realizada ou comprometida. (...) Os

gestores precisam dispor de resultados de modo quase permanente, ou pelo menos rápida, para poderem agir eficientemente (Jordan et al., 2015, p. 241).

De notar que o sucessivo crescimento da “Bsmart” impulsionou a implementação de diversas ferramentas de Controlo de Gestão, dentro do ERP PHC, de forma a responder às constantes mudanças.

Este Estudo de Caso pretende identificar quais os fatores relevantes para implementar com sucesso um sistema de controlo de gestão e validar se o processo de controlo de gestão é eficaz na empresa “Bsmart”, se o ERP contribui para essa eficácia e identificar quais as medidas a tomar para melhorar o processo de Controlo de Gestão nesta empresa em particular.

Este Projeto Aplicado está dividido em seis capítulos. O segundo capítulo aborda a revisão de literatura que servirá de suporte na análise e enquadramento das questões de investigação e conclusões. No capítulo três, é apresentada a metodologia tendo como ponto central as Questões a que este Estudo de Caso se propõe responder bem como os métodos, instrumentos e técnicas utilizadas na recolha e tratamento de dados. O quarto capítulo consiste na descrição da empresa alvo deste Estudo de Caso, a “Bsmart”, identificando as áreas mais críticas e respetivas necessidades, bem como as ferramentas utilizadas no âmbito do Controlo de Gestão. Posteriormente no quinto capítulo é elaborada uma análise e discussão dos resultados obtidos respondendo às questões de investigação e por fim, no sexto capítulo, são apresentadas as conclusões, os contributos e os desafios para investigações futuras.

2 Revisão de Literatura

2.1. Controlo de Gestão

Anthony (1965, p.27) define Controlo de Gestão (CG) como sendo: *"o processo pelo qual os gestores asseguram que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente na realização de objetivos da organização"*. Já Otley *et al.* (1995) consideram que a posição de Anthony ignora fatores relevantes relacionados com a conceção da estratégia, menosprezando a importância das metas e dos objetivos estratégicos.

Segundo Jordan *et al.* (2015), o Controlo de Gestão implica os próprios gestores com base nos incentivos e desafios apresentados pelas empresas e é descrito como sendo o empenho e foco permanente por parte dos principais responsáveis da empresa para cumprir com os objetivos traçados. Por outro lado, os mesmos autores acrescentam que o CG deve tornar acessível a todos os responsáveis, mecanismos que conduzam à tomada de decisões acertadas e que garantam a longevidade da empresa.

Neste sentido, podemos resumir a definição de Controlo de Gestão como sendo um conjunto de ferramentas agregadoras da informação de gestão, facilitando a sintonização de comportamentos através de uma linha contínua de tomada de decisões, contribuindo para o cumprimento dos objetivos estratégicos das empresas.

O CG faz parte do processo de Gestão que é encarado como sendo um dos processos mais decisivos para as organizações de tal forma que, caso se verifiquem anomalias no decorrer deste processo, poderão traduzir-se em graves consequências para as empresas podendo resultar em prejuízo financeiro, perda de notoriedade e em casos mais graves podem despoletar insolvências (Merchant & Van der Stede, 2017).

A partir do final dos anos 80 é evidenciada a necessidade de reformular os sistemas de gestão de forma a aumentar o nível de eficiência das organizações passando a ser crucial incluir nos objetivos das organizações, interesses relacionados com a qualidade da gestão, satisfação dos clientes e até com a própria imagem (Pimentel & Major, 2014).

Para melhor responder às constantes mudanças do ambiente externo cada vez mais competitivo, nas últimas três décadas foram desenvolvidos inovadores sistemas de gestão para auxiliar as organizações a tornarem-se mais eficientes (Pimentel & Major, 2014).

Flamholtz (1996) divide o processo de controlo de gestão em 5 fases:

- 1) **Planeamento:** definição de objetivos as metas a atingir;
- 2) **Operação:** diz respeito ao sistema contínuo de execução das tarefas do dia-a-dia das organizações, podendo assumir qualquer nível de análise organizacional de carácter individual, de equipa, departamental, unidades de negócio, ou organizacional;
- 3) **Sistema de mensuração:** necessidade de medir a performance financeira e não financeira;
- 4) **Feedback do sistema:** espelha informação acerca das operações e os seus resultados. É nesta fase que se considera pertinente a implementação de medidas corretivas, caso se revele necessário. No entanto, existem dois tipos de *feedback*: enquanto o feedback correctivo visa a utilização da informação para ajustar favoravelmente, o *feedback* de avaliação utiliza a informação recolhida para avaliar o sistema operacional e atribuição de recompensas;
- 5) **Avaliação e recompensas:** devem estar em consonância com os objetivos da organização. Servem para reforçar comportamentos positivos e corrigir comportamentos desviantes.

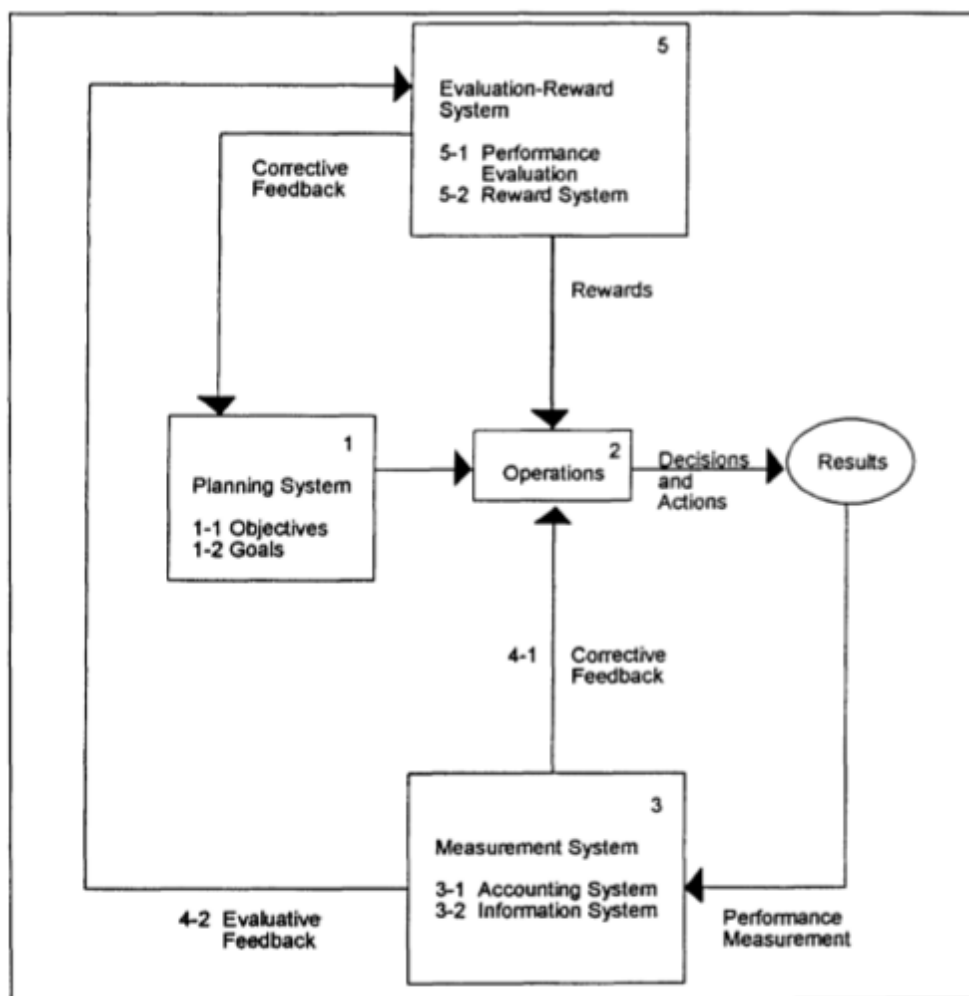


Ilustração 1: Modelo Esquemático do Sistema de Controlo

Fonte: Flamholtz, (1996, p.600)

Na perspetiva de Pinto et al. (2006) o processo de gestão é parte integrante do desempenho das funções de gestão, permitindo gerir a performance das pessoas e os recursos disponíveis na organização de forma a garantir o seu crescimento. Neste sentido, Pinto et al. (2006) realçam 4 funções comportamentais da gestão: liderança, motivação, comunicação e tomada de decisão; e 3 funções instrumentais: planeamento, organização e controlo.

Por seu lado, Merchant & Van der Stede (2017) são da opinião que a função primária do CG é conduzir o comportamento dos colaboradores para o percurso desejável. Sublinham ainda que o CG pressupõe que todas as ferramentas são utilizadas pelos gestores de forma a garantir que os comportamentos dos colaboradores vão de encontro aos objetivos e estratégias da organização.

No que diz concerne a linhas orientadoras, Jordan *et al.* (2015) descrevem oito princípios do CG:

- 1) Os instrumentos de GC não se devem resumir à dimensão financeira;
- 2) No decorrer do processo de CG é fundamental criar a descentralização das decisões, a delegação da autoridade e a responsabilização;
- 3) O GC conduz à estratégia global das empresas através da organização e convergência dos interesses entre cada divisão ou sector;
- 4) Os instrumentos de CG devem ser encarados numa perspectiva de utilização e não como mera burocracia;
- 5) O CG é orientado para o futuro tendo em consideração o passado;
- 6) O CG incide maioritariamente sobre o comportamento humano;
- 7) O CG deve ser pautado por um esquema de incentivos;
- 8) Os responsáveis operacionais são os atores principais do CG e não os controladores de gestão.

O paradigma de que os colaboradores se deveriam comportar tendo em consideração o melhor interesse das organizações, factualmente não acontece. Até porque, se estes o fizessem, o Controlo de Gestão tornar-se-ia desnecessário (Merchant & Van der Stede, 2017).

Segundo os autores Merchant & Van der Stede (2017), existem 3 fatores que originam problemas comportamentais recorrentes e que, por sua vez, prejudicam os interesses das organizações, são eles:

1. **Ausência de Rumo** – sucede quando os colaboradores desconhecem o que a organização espera deles. Esta situação é muito frequente na realidade atual e está diretamente relacionada com dificuldades de comunicação;
2. **Falta de Motivação** – neste caso os colaboradores entendem o que é pedido pela organização, no entanto não se sentem motivados. Os indivíduos tendem a agir em função de interesses pessoais e no caso de haver um desfasamento entre os seus interesses e os da organização, frequentemente geram desmotivação;
3. **Incapacidades Pessoais** – nestas situações os colaboradores conhecem o que esperam deles, estão inclusivamente motivados, no entanto não cumprem com o pretendido. Estas situações podem estar diretamente relacionadas com falta de prática, aptidão e conhecimento técnico.

As organizações necessitam garantir que os seus colaboradores estão motivados e alinhados com os seus objetivos e, neste sentido, Flamholtz (1996) define quatro fatores de referência a ter em consideração:

- 1) Foco nos objetivos;
- 2) Integração organizacional;
- 3) Autonomia controlada e
- 4) Implementação do plano estratégico.

No ponto de vista de Merchant e Van der Stede (2017), o Controlo de Gestão visa responder à seguinte questão:

- Estarão os nossos colaboradores a atuarem de forma adequada?

Por sua vez, esta questão deriva nas seguintes:

- Os nossos colaboradores entendem o que esperam deles?
- Estarão focados no atingimento dos objetivos estratégicos da organização?
- Estarão capacitados para atingir uma boa performance?

No caso de alguma das respostas a estas questões for negativa:

- O que se pode fazer para corrigir?

De forma a mitigar estes constrangimentos do foro comportamental e para responder a estas questões acerca da perda de controlo, dever-se-á implementar estratégias e mecanismos de controlo (Merchant & Van der Stede, 2017).

Quanto ao processo de Controlo de Gestão, Jordan *et al.* (2015, p. 36) concordam que as ações e decisões dos gestores devam estar *“enquadradas num processo rigoroso e sistemático que leve os gestores a avaliar os resultados, a compará-los com as previsões e a identificar as causas dos desvios para atuar com justeza”*.

Na ilustração 2, podemos constatar que o processo de controlo de gestão acompanha o eixo do tempo dividindo-se na seguinte forma:

- **Passos Iniciais:** fixação dos objetivos para aquele período e definição de planos de ação de acompanhamento que poderão ser mensais ou trimestrais;
- **Passos Intermédios:** análise dos resultados intermédios e tomada de decisões em caso de desvios face aos objetivos;
- **Passo Final:** comparar os resultados alcançados com os objetivos traçados. Nesta fase poder-se-á aplicar um sistema de sanção ou recompensa em conformidade com os resultados obtidos e também poder-se-á aproveitar a experiência

acumulada para a preparação dos objetivos do período seguinte. (Jordan *et al.*, 2015)

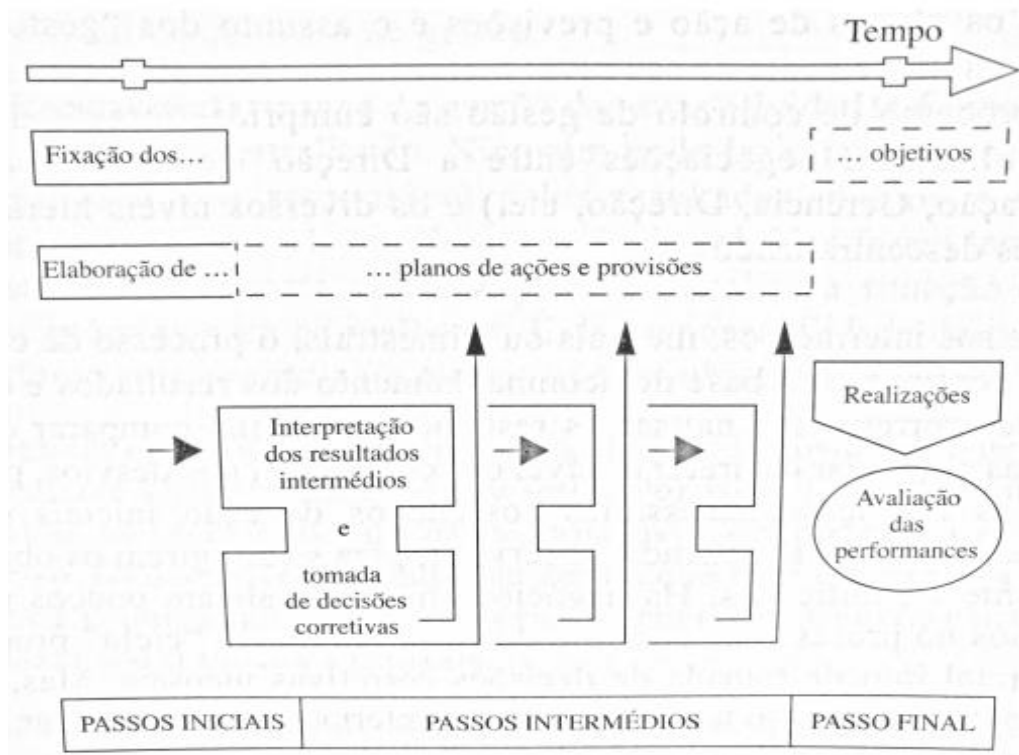


Ilustração 2: Processo de Controlo de Gestão

Fonte: Jordan *et al* (2015, p. 35)

2.2. Instrumentos de Pilotagem

Os instrumentos de pilotagem são “*instrumentos de cariz técnico necessários para que os gestores possam seguir os passos já descritos no processo de controlo de gestão: fixar objetivos, planejar e acompanhar os resultados*” (Jordan *et al.*, 2015 p. 41).

Conforme podemos observar em baixo na ilustração 3, esses instrumentos de cariz técnico são compostos pelo plano operacional, pelo orçamento, pelo *tableaux de bord* ou *Balanced Scorecard* e pelo controlo orçamental. A análise estratégica e o plano estratégico são considerados instrumentos de direção que condicionam todos os descritos anteriormente (Jordan *et al.*, 2015).

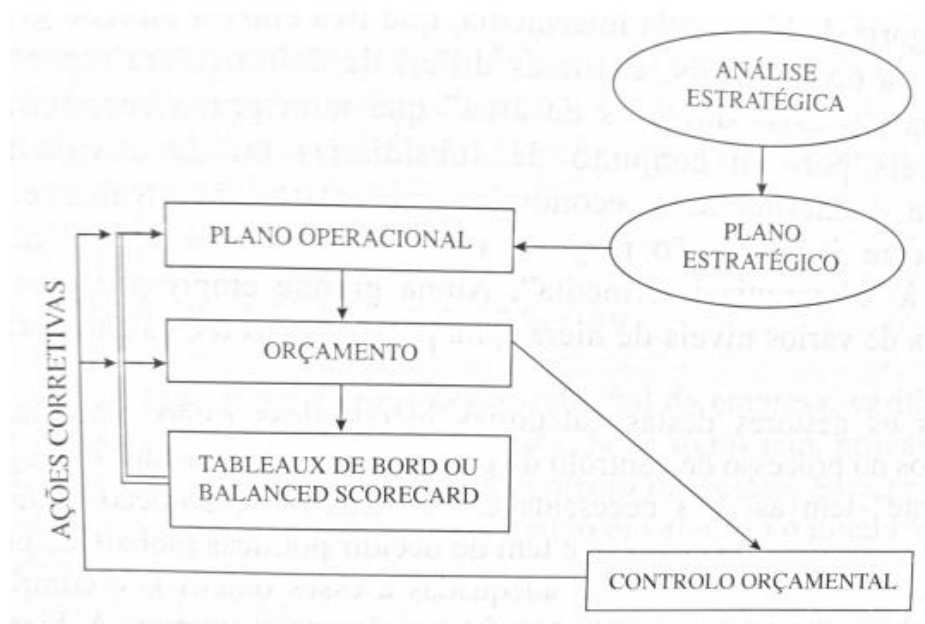


Ilustração 3: Ferramentas do Controlo de Gestão

Fonte: Jordan et al (2015, p. 42)

Estes instrumentos permitem saber o que aconteceu facilitando a análise das respetivas causas e consequências. Esta informação deverá ser apresentada de forma simples e resumida para fomentar a ação do gestor sendo que também auxilia nas medidas corretivas a tomar visando o cumprimento dos objetivos. (Jordan *et al.*, 2015; Merchant & Van der Stede, 2017).

2.2.1. Plano Operacional

O Plano Operacional consiste na implementação operacional da estratégia de cariz previsional a médio prazo, que se pode prolongar até 3 anos (Jordan *et al.*, 2015).

Segundo Jordan *et al.* (2015, p. 42) o Plano Operacional visa “*precisar as políticas de comercialização, de investimento e de gestão da produção, de organização e gestão de recursos humanos e de gestão financeira*”. O planeamento operacional, por definição, resulta em planos de ação para o trabalho do dia-a-dia.

Este plano espelha todas as atividades da empresa e é mais do tipo quantitativo pois o seu âmbito é garantir a concretização da estratégia (Jordan *et al.*, 2015).

Por sua vez, Johnson (2008) refere que o plano operacional inclui cinco elementos chave:

- 1) Definição dos serviços a prestar;
- 2) Iniciativas que corroboram o vislumbre do objetivo;
- 3) Análise das sinergias disponíveis;
- 4) Conferir prioridade aos passos mais relevantes dentro de um determinado tempo;
- 5) Consonância na seleção dos critérios de medição com os objetivos.

Em suma, “*a vocação do Plano Operacional é precisamente de encontrar e organizar soluções aceitáveis para viabilizar o Plano Estratégico*” (Jordan *et al.*, 2015, p. 43). Não esquecendo que as análises dessas soluções de nada servem se não se traduzirem em trabalho efetivo (Johnson, 2008).

2.2.2 Orçamento

Jordan *et al.* (2015) classificam o Orçamento como sendo um instrumento de gestão de auxílio ao gestor visando o cumprimento dos objetivos traçados pela empresa, servindo de mecanismo de decisão e ação. A fase de orçamentação tem início na “*fixação dos objetivos de resultados de todas as naturezas a curto prazo e à elaboração dos planos de ação concretos de todos os setores da empresa para o próximo ano*” (Jordan *et al.*, 2015, p. 43).

De acordo com Anthony & Govindarajan (2007), a elaboração de um orçamento cumpre 4 propósitos:

- 1) Afinar o Plano Estratégico;
- 2) Auxiliar na coordenação das atividades dos diversos departamentos da organização;
- 3) Delegação de responsabilidades nos gestores, indicando qual o budget aprovado e quais as expectativas de retorno;
- 4) Definição de critérios para avaliação da performance.

O Orçamento é uma ferramenta de descentralização, planejamento, incentivo, organização e balanço (Jordan *et al.*, 2015). O orçamento é responsável por calcular o lucro estimado, podendo ser apresentado em quantidades ou valor monetário. Implica um compromisso por parte dos gestores e consequente responsabilização pelos resultados (Anthony & Govindarajan 2007).

Podemos considerar que o orçamento, na perspectiva de documento financeiro, é o reflexo monetário dos planos de ação (Jordan *et al.*, 2015).

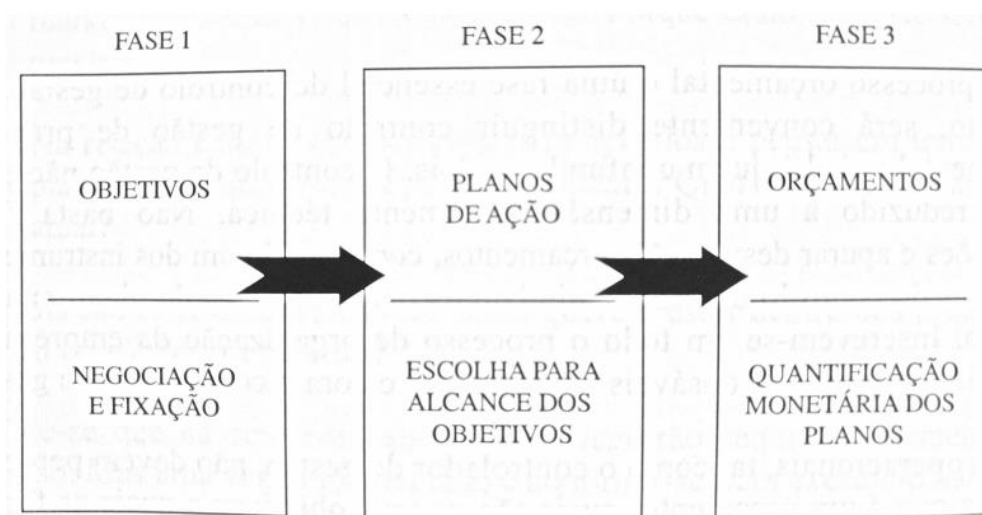


Ilustração 4: Fases na Elaboração do Orçamento

Fonte: Jordan et al (2015, p. 92)

Na Ilustração 4, o ciclo orçamental confere consistência ao Orçamento e permite que o mesmo funcione como um instrumento de gestão pois permite:

- “Conceber e escolher planos de ação pertinentes, tomando a afetação de recursos eficiente;*
- Avaliar a evolução da empresa em relação aos objetivos, servindo para controlo do desempenho corrente e como sinal de alerta para os gestores”* (Jordan et al., 2015, p. 92).

Ainda atendendo à ilustração 4, não se pode dissociar estes 3 conceitos (Jordan et al., 2015):

- **Objetivos** – são percecionados na qualidade de resultados obtidos num determinado período de tempo, estando diretamente condicionados pelo setor de atividade em que a organização atua, bem como a estratégia adotada e o meio envolvente. Devem ser atingíveis mas não facilitados.
- **Planos de Ação** – são considerados a base de afetação dos recursos. Traduzem-se num conjunto de decisões sobre as atividades a implementar visando o atingimento dos objetivos.
- **Orçamentos** – é vista como fruto de uma ação voluntária e planeada por parte dos gestores pois traduz os resultados que esperam obter.

O importante é utilizar os recursos ao nosso dispor em função do atingimento dos objetivos (Jordan et al., 2015).

2.2.3 O *Tableaux de bord*

O *Tableaux de Bord* (TB) apresenta-se como um instrumento de gestão vocacionado para um acompanhamento da performance individual e organizacional que “*produzem informações de acompanhamento e de controlo, facilitam a comunicação e o diálogo a todos os níveis e cumprem a sua missão ajudando o gestor na tomada de decisão*” (Jordan *et al.*, 2015, p.241).

Os TB, ao fornecer uma visão global das organizações, apresentam-se como uma versão melhorada do controlo orçamental e demarcam-se, pela positiva, das outras ferramentas de carácter financeiro. É um instrumento customizável a quem o utiliza favorecendo a ação a curto prazo (Jordan *et al.*, 2015).

2.2.4 O *Balanced Scorecard*

Na década de 90, Kaplan e Norton desenvolveram o *Balanced Scorecard* (BSC), uma ferramenta com algumas parecenças com o *Tableaux de Bord*, mas numa versão melhorada. Isto porque, estes autores eram da opinião de que a informação disponível no *Tableaux de Bord* era insuficiente pois reduzia-se à sumarização de indicadores. Faltava a componente financeira e operacional para uma completa análise (Kaplan & Norton, 1992).

O BSC é um instrumento de gestão que faculta aos gestores um panorama geral e integrado da performance da organização sob quatro eixos: Acionistas, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Desenvolvimento (Jordan *et al.*, 2015).

Conforme podemos observar na Ilustração 5, o BSC é composto por quatro perspectivas que se interligam entre si, tendo como ponto central a visão e a estratégia (Kaplan & Norton, 1996).

Translating Vision and Strategy: Four Perspectives

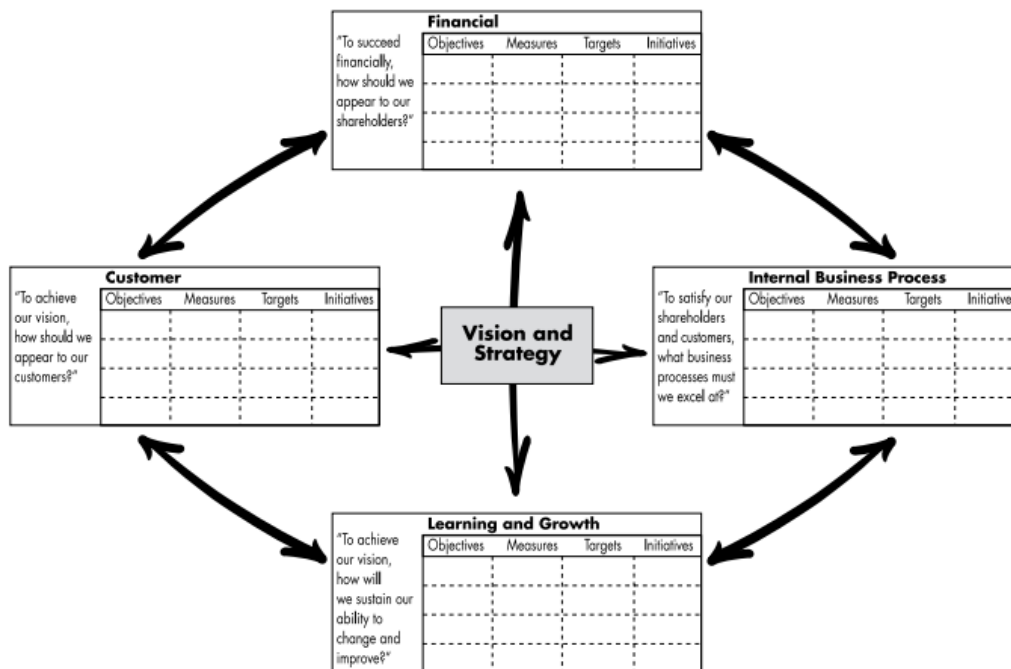


Ilustração 5: Visão e Estratégia: 4 Perspetivas do BSC

Fonte: Kaplan & Norton (1996)

Kaplan & Norton (1996) reforçam que cada perspectiva do BSC deve responder às seguintes questões de acordo com a ilustração 5:

- **Perspetiva Financeira:** No ponto de vista dos acionistas, de que forma as organizações devem ser percecionadas?
- **Perspetiva dos Clientes:** De que forma os seus clientes a percecionam?
- **Perspetiva dos Processos Internos:** Quais os aspetos que devem destacar ou melhorar?
- **Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento:** Terão capacidade para melhorar e criar valor?

Kaplan & Norton (1996), descrito abaixo na ilustração 6, identificam quatro processos que servem de fundamento à criação do BSC: comunicação e alinhamento, o planeamento, o Feedback e aprendizagem e a tradução da visão.

Managing Strategy: Four Processes

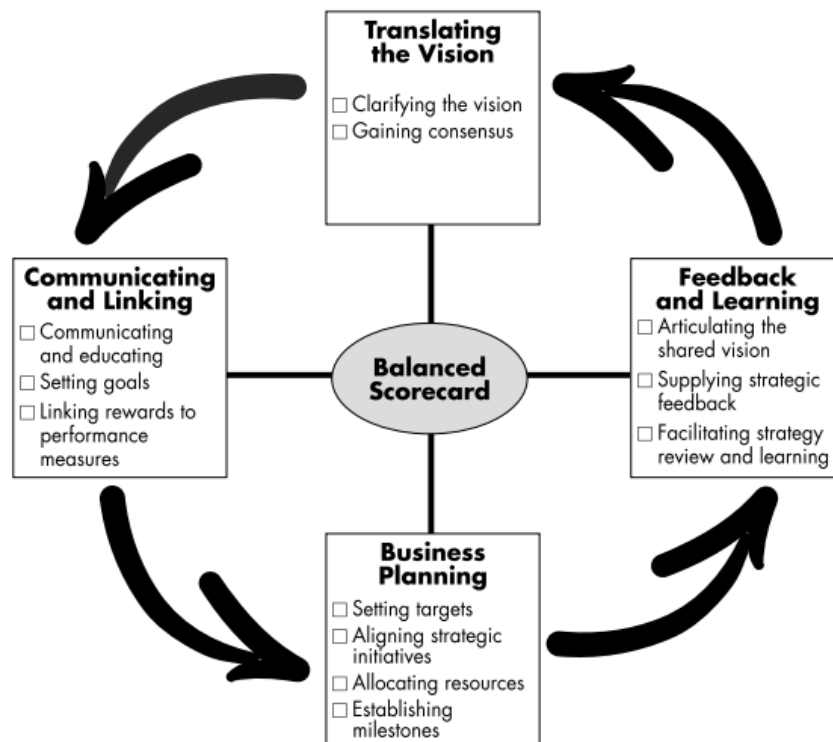


Ilustração 6: Os 4 Processos da Gestão da Estratégia

Fonte: Kaplan & Norton (1996)

O *Balanced Scorecard* é considerado um instrumento de gestão estratégica que tem a capacidade de correlacionar as operações com a estratégia “ *clarificando e difundindo a missão e a partilha da visão e de objetivos estratégicos*” (Jordan *et al.*, 2015, p. 242).

Em suma, tanto o *Tableaux de Bord* como o *Balanced Scorecard* estão aptos a:

- Medir o desempenho quer das pessoas, departamentos ou empresas através de critérios diversificados, sejam eles financeiros ou não, de forma a acompanhar a performance e cumprimento dos objetivos;
- Estão orientados para quantificar objetivos, métodos e fatores críticos de sucesso, sejam eles internos ou externos;
- Sintetizam, ou desagregam, informação através de indicadores;
- Customizar os indicadores em conformidade com o papel e poder de decisão de cada gestor;
- Favorecer a comunicação e o diálogo interno;

- Servir de modelo na comparação com os objetivos traçados e
- Servir de fundamentação à avaliação da performance podendo influenciar as compensações (Jordan *et al.*, 2015).

O BSC sugere aos gestores, uma reflexão sobre as suas conclusões através da análise das relações de causa-efeito, conforme sugere a ilustração 7. Neste sentido, o mapa estratégico presente na ilustração 7, revela um aspeto importante do BSC, sendo que nele estão espelhados os objetivos estratégicos da organização repartidos pelas quatro perspectivas do BSC onde constam as relações de causa-efeito (Kaplan & Norton, 1996).

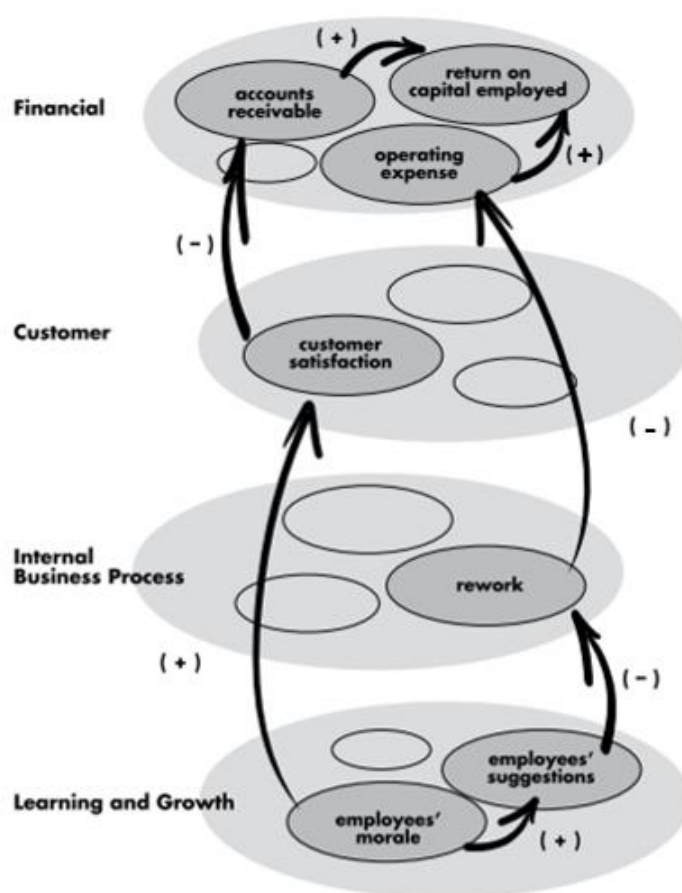


Ilustração 7: Como uma empresa liga as medidas nas quatro perspetivas

Fonte: Kaplan & Norton (1996)

2.2.5 Controlo Orçamental

O Controlo Orçamental (CO) é um instrumento de serve de acompanhamento e permite comparações face ao orçamento previsto. Sempre que se verificam desvios,

através do CO, conseguimos identificar a sua natureza e a intensidade das ações corretivas a tomar. Pelo facto do CO ter um retorno lento e por relatar apenas informação puramente financeira, as organizações deverão recorrer a outras ferramentas de controlo (Jordan *et al.*, 2015).

2.3. O Enterprise Resource Planning

Neste capítulo é abordado o conceito de *Enterprise Resource Planing* (ERP), tendo em conta a sua evolução histórica, reforçando as vantagens na sua implementação.

2.3.1. Resenha histórica

Podemos observar em baixo na Ilustração 8, o percurso evolutivo dos sistemas informatizados que teve início na década de 60, até ao modelo de ERP tal como o conhecemos nos dias de hoje.

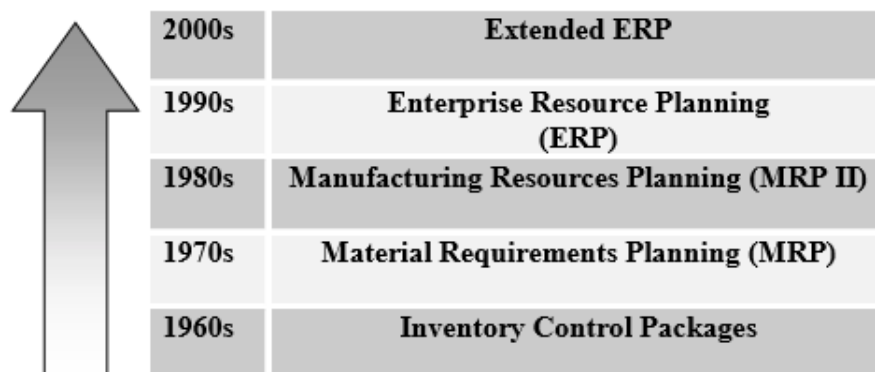


Ilustração 8: *Evolução do ERP*

Fonte: *Rashid et al (2002, p.4)*

A estratégia das empresas na década de 1960, tinha como linha orientadora a estabilidade económica sendo que passou pela produção massiva de forma a reduzir o custo unitário (Jacobs & Weston, 2006). Nesta época, uma grande parte das empresas desenvolveu e implementou sistemas informatizados na gestão de inventários, recorrendo a sistemas de controlo de inventários - *Inventory Control Systems* (ICS) (Silva & Alves, 2000; Rashid *et al.* 2002).

O objetivo primário que marcou esta década, era centrado na Gestão de Materiais, sendo que a maioria dos *softwares* eram feitos à medida de cada cliente (Costa, 2000).

Na década seguinte, nos anos 70, surgem os MRP (*Material Resource Planning*) cuja função visava controlar a produção identificando as necessidades do processo de fabrico (Rashid *et al.*, 2002).

Segundo Pinto (2010), o sucesso do MRP foi conseguido através de um conjunto de fatores, entre os quais destacam-se:

- Vasto repertório bibliográfico,
- Abundante oferta de sistemas informáticos a acompanhar a lógica MRP,
- Extensa oferta de serviços de consultoria em linguagem MRP
- Ampla usabilidade

Conforme podemos verificar na ilustração 8, no decorrer dos anos 80, surge o MRP II (*Manufacturing Resources Planning*), apresentando-se como uma extensão do MRP, focando-se nas atividades de gestão que implicam produção e/ou distribuição, cuja função principal é maximizar outras áreas funcionais, nomeadamente a área financeira, recursos humanos e engenharia (Rashid *et al.*, 2002).

O MRP II apresentou-se como uma versão melhorada do MRP, sendo que passou a ter em consideração fatores relacionados com a capacidade de Produção e Distribuição (Costa, 2000).

A grande vantagem deste sistema, face ao antecessor MRP que era limitado ao controlo da produção, consistia no facto do mesmo se tratar de um sistema integrador contribuindo para a otimização dos recursos da organização (Pinto, 2010).

O maior contributo do MRP II é revelado através da qualidade da informação que gera, conduzindo a uma correta tomada de decisão (Silva & Alves, 2000).

A partir da década de 90, a competição torna-se mais renhida na medida em que o ciclo de vida dos produtos encurta drasticamente e os consumidores diversificam as suas escolhas. É fundamental que os fabricantes respondam atempadamente às necessidades destes consumidores privilegiando o preço e a qualidade do produto. As empresas que conseguissem acompanhar este ritmo, destacar-se-iam pela vantagem competitiva (Jiang & Han, 2009).

Foi nos anos 90 que até então o denominado MRP II evoluiu para ERP. Esta passagem deveu-se ao momento em que foi alargado às áreas de Engenharia, Gestão de Projetos, Finanças, Recursos Humanos e a todas as áreas relevantes para a Gestão das Empresas (Costa, 2000).

Estes novos sistemas, habilitados para responder às necessidades de informação de toda a organização empresarial, são apelidados de Sistemas ERP (Silva & Alves, 2000).

Concluindo a ultima fase da ilustração 8, a versão aprimorada do ERP surge na primeira década de 2000 com a integração do próprio ERP com outras plataformas digitais, nomeadamente as de *e-commerce* (Rashid *et al*, 2002).

Os sistemas ERP começaram por integrar funções empresariais dentro do espaço físico da própria organização. O conceito de ERP estendido deveu-se ao fato do alcance do ERP já não se encontrar confinado ao espaço físico da organização e conseguirem integrar com outras soluções de *software* através de uma interface *Web*, conforme podemos observar na Ilustração 9. Esta extensão abrangeu essencialmente o *Customer Relationship Management* (CRM), o *Supply Chain Management* (SCM) e outros modelos de negócios via *Internet* (Rashid *et al*, 2002).

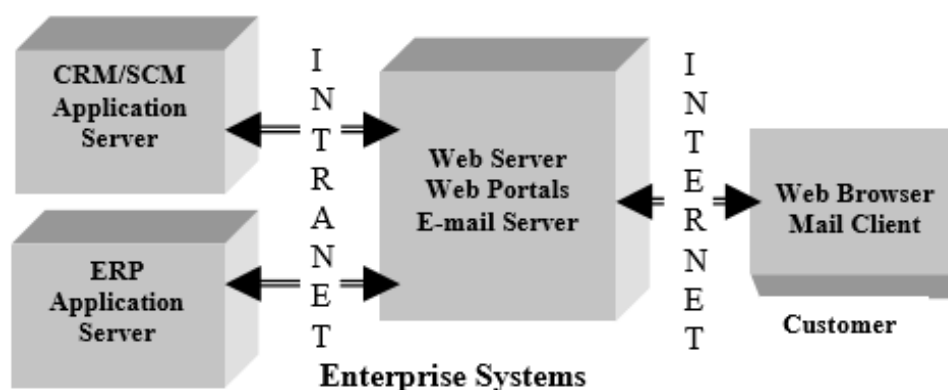


Ilustração 9: ERP ligado com a Web

Fonte: Rashid *et al* (2002, p.14)

Em todo este percurso evolutivo, os sistemas ERP acompanharam paralelamente os desenvolvimentos na área de *hardware* e sistemas de *software* (Rashid *et al*, 2002).

2.3.2. O conceito de ERP

Um Sistema ERP é um conjunto de módulos que certificam a interligação de toda a informação dentro de uma empresa nomeadamente na área de finanças, vendas e distribuição, gestão de stocks, produção e recursos humanos (Davenport, 1998).

Silva & Alves (2000, p.35) descrevem o conceito de ERP como sendo “*um termo genérico que pretende identificar o conjunto de actividades executadas por um package de software modular e tem por objectivo primário o auxílio dos processos de gestão de uma empresa nas mais importantes fases do seu negócio*”.

Quanto à sua estrutura, os módulos presentes na ilustração 10 são os que mais frequentemente fazem parte da sua constituição (Davenport, 1998; Silva e Alves, 2000). Na maioria das marcas de ERP é possível acrescentar módulos adicionais para outras áreas da Gestão, tais como: a Gestão de Projetos e o Controlo de Qualidade. Podemos portanto concluir que “*o sistema ERP é a espinha dorsal da gestão da informação do negócio da organização*” (Silva e Alves, 2000, p. 37).

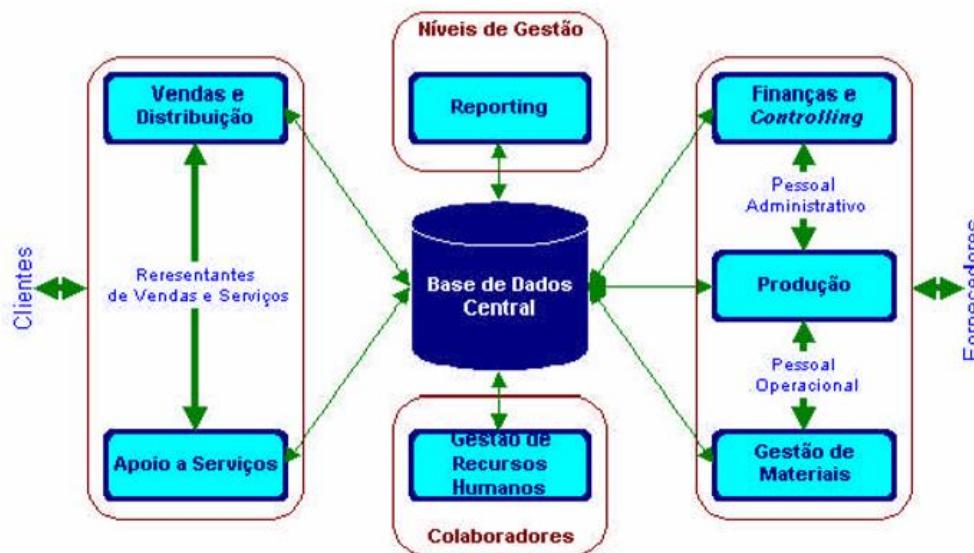


Ilustração 10: Estrutura típica de um ERP

Fonte: Silva e Alves, 2000

Os ERP's são *softwares* que facilitam a gestão da empresa, incorporando diversos módulos que abrangem diversas áreas funcionais, tais como: planeamento, fabrico, marketing, vendas, distribuição, contabilidade, finanças, recursos humanos, gestão de projetos e inventários (Rashid *et al*, 2002).

O ERP consegue compactar informação das mais diversas áreas que vão desde a criação de um produto, à aquisição de matéria-prima e seus constituintes, à relação com clientes e fornecedores, à monitorização de ordens de produção, à prestação de apoio a clientes, ao controlo de stocks passando pela gestão contabilística, financeira, recursos humanos, qualidade e projetos (Silva & Alves, 2000).

O ERP pretende eliminar burocracia e tarefas redundantes por intermédio da automatização de processos. Deste modo, o sistema modular característico dos ERP possibilitam o desenvolvimento e a gestão de todo o negócio, de forma integrada e em tempo real (Silva & Alves, 2000).

Os sistemas ERP devem cumprir seis requisitos:

- 1) Estrutura modular;
- 2) Estrutura autónoma de plataformas seguindo a dinâmica de Cliente/Servidor;
- 3) Processamento descentralizado;
- 4) Customização de cada módulo considerando as suas especificidades e funções na organização;
- 5) Repositório de dados que é alimentado com informação proveniente de todos os departamentos e que se encontra acessível a todos e
- 6) Acesso a essa mesma informação em tempo real ou *online* (Silva & Alves, 2000)

Além de agregar os sistemas e dados dentro da empresa, a função dos ERP é auxiliar na integração de todo o fluxo de trabalho de acordo com as boas práticas, aumentando a eficiência e eficácia operacional (Leu *et al.*, 2018).

Para Celjo *et al* (2011), o papel principal do ERP consiste na agregação de toda a informação numa única base de dados, interligando todos os departamentos da organização, produzindo informação importante para os Gestores.

Na perspetiva de Celjo *et al.* (2011), as razões que levam as empresas a implementar ERP são:

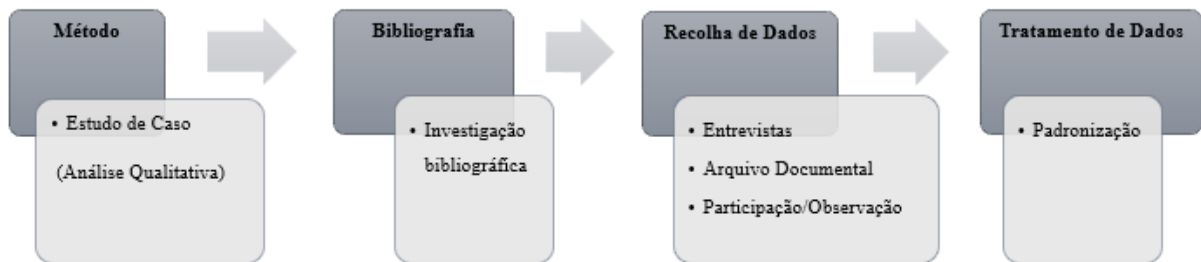
- a) A necessidade em obter informação numa única base de dados sendo que a responsabilidade da informação que a constitui é partilhada com todos os departamentos que a alimentam,
- b) Informação completa acerca dos clientes da empresa, nomeadamente: o que compram, dívidas, pagamentos, etc.,
- c) Padronização e aceleração do processo de negócios libertando os recursos da empresa para outras tarefas,
- d) Monitorização de informação relativa aos recursos humanos, principalmente toda e aquela que originam gratificações.

A principal resistência nas implementações de um ERP numa organização, são as dificuldades de aceitação tecnológica por parte por seus utilizadores (Celjo *et al.*, 2011).

3 Metodologia

3.1 Métodos, Instrumentos e Técnicas

Este Projeto Aplicado pautou-se pelas fases da ilustração 11.



***Ilustração 11:** Fases deste Projeto Aplicado*

***Fonte:** Elaboração Própria baseado em Yin e Quivy & Campenhoudt*

Tendo em conta a temática e o contexto deste Projeto Aplicado, enquadrado no âmbito do Controlo de Gestão centrado num ERP, a investigação qualitativa alicerçada no método do Estudo de Caso, revelou-se a mais apropriada. A pesquisa bibliográfica foi o passo que se seguiu (ilustração 11).

Já com o tema definido, foram consultadas teses, bases de dados, livros e artigos científicos relacionados com o tema. Durante a pesquisa teve o cuidado de escolher bibliografia relevante de forma a refutar ou reforçar a padronização.

Logo após ter iniciado a pesquisa bibliográfica, foram efetuadas recolha de dados utilizando 3 fontes de evidência (Yin, 2018): documentos, entrevistas e observação-participação. Foram consultados diversos documentos internos da “Bsmart” nomeadamente os relatórios de contas dos últimos 3 anos (2016, 2017 e 2018), documento interno de Objetivos Gerais 2019 da “Bsmart”, documento interno de apresentação de resultados trimestrais e acumulado, documento de apresentação com os Objetivos da PHC para 2019, documento com Plano de Marketing 2019, vários modelos de Propostas Comerciais para clientes finais e o Manual de Apresentação da “Bsmart”.

Marcou-se presença em duas reuniões internas por intermédio da participação-observação e também foram realizadas entrevistas individuais a todos os elementos da “Bsmart” (Yin, 2018).

Posteriormente, na última fase (ilustração 11), no tratamento de dados, a padronização ocorre quando são encontradas similaridades quer na análise documental, quer nas outras fontes de evidência, que neste caso foram os conteúdos da participação-observação e de todas as entrevistas.

O Estudo de Caso tem como principal objetivo analisar e compreender fenómenos da atualidade que decorrem em condições normais (Quivy & Campenhoudt, 1998; Yin, 2018).

O Estudo de Caso é indicado em investigações que procuram descrever e compreender uma realidade ou acontecimento social. Trata-se de uma metodologia comum em averiguações em diversas áreas como é o caso das ciências sociais, em particular a sociologia, psicologia e ciência política, mas também é aplicável à área da gestão e de negócios (Yin, 2018).

Numa investigação qualitativa, o foco do investigador está centrado na compreensão do fenómeno que é objeto de estudo. Nestes casos, o investigador procura descrever e interpretar, por intermédio da observação, o acontecimento como este ocorre sem tentar interferir ou manipulá-lo. Esta abordagem de investigação é especialmente usada para descrever e interpretar, mais do que para avaliar. Este procedimento exige do investigador um conhecimento dos participantes no processo de investigação, bem como da sua capacidade de conferir significado ao acontecimento investigado (Fortin, 2009).

Yin (2018) salienta 3 condições base na escolha do método a usar numa investigação:

- 1) Tipo de pergunta de investigação;
- 2) O controlo do investigador sobre os acontecimentos a investigar;
- 3) Ênfase em acontecimentos contemporâneos em detrimento de acontecimentos históricos.

No uso do método do Estudo de Caso, a questão de investigação apresenta-se na forma de “como” ou “porquê”, sendo que o investigador não tem qualquer controlo sobre o acontecimento alvo de investigação e concentra-se em acontecimentos contemporâneos (Yin, 2018).

As fontes de evidência para fundamentação dos Estudos de Caso poderão vir de diversas fontes, nomeadamente: documentos, registos de arquivo, entrevistas, observação direta, participação-observação e artefactos físicos (Yin, 2018). Yin (2018) considera ainda, que a recolha de dados por intermédio destas 6 fontes, têm vantagens e desvantagens conforme podemos observar em baixo na ilustração 12.

Source of Evidence	Strengths	Weaknesses
Documentation	<ul style="list-style-type: none"> • Stable - can be reviewed repeatedly • Unobtrusive - not created as a result of the case study • Specific - can contain the exact names, references, and details of an event • Broad - can cover a long span of time, many events, and many settings 	<ul style="list-style-type: none"> • Retrievability – can be difficult to find • Biased selectivity, if collection is incomplete • Reporting bias – reflects (unknown) bias of any given document's author • Access – may be deliberately withheld
Archival Records	<ul style="list-style-type: none"> • <i>[Same as those for documentation]</i> • Precise and usually quantitative 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>[Same as those for documentation]</i> • Accessibility due to privacy reasons
Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Targeted – can focus directly on case study topics • Insightful – provides explanations as well as personal views (e.g., perceptions, attitudes, and meanings) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bias due to poorly articulated questions • Response bias • Inaccuracies due to poor recall • Reflexivity – e.g., interviewee says what interviewer wants to hear
Direct Observations	<ul style="list-style-type: none"> • Immediacy – covers actions in real time • Contextual – can cover the case's context 	<ul style="list-style-type: none"> • Time-consuming • Selectivity – broad coverage difficult without a team of observers • Reflexivity – actions may proceed differently because participants know they are being observed • Cost – hours needed by human observers
Participant-Observation	<ul style="list-style-type: none"> • <i>[Same as above for direct observations]</i> • Insightful into interpersonal behavior and motives 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>[Same as above for direct observations]</i> • Bias due to participant-observer's manipulation of events
Physical Artifacts	<ul style="list-style-type: none"> • Insightful into cultural features • Insightful into technical operations 	<ul style="list-style-type: none"> • Selectivity • Availability

Ilustração 12: Seis Fontes de Evidência: Vantagens e Desvantagens

Fonte: Yin (2018, p.157)

Neste Estudo de Caso em concreto, as fontes de evidência recolhidas foram por intermédio de documentos, entrevistas e observação-participação.

Yin (2018) reforça ainda que as entrevistas são consideradas uma fonte essencial de evidência, sobretudo no que diz respeito aos Estudos de Caso, pois os mesmos são na sua maioria sobre assuntos ou ações humanas.

O processo de investigação, junto da empresa “Bsmart”, teve início nas entrevistas exploratórias aos dois sócios-gerentes com o intuito de validar se o tema escolhido para este projeto aplicado era viável nesta empresa em particular. Os resultados obtidos das entrevistas exploratórias vieram confirmar a viabilidade deste estudo.

No início das entrevistas exploratórias, foi realizada uma breve apresentação dos intervenientes, foi explicada a natureza do trabalho e o enquadramento do tema. Posteriormente foi solicitado aos entrevistados que, abertamente, referenciassem ou descrevessem os processos ou procedimentos relacionados com o tema em questão. O resumo das entrevistas pode ser consultado no anexo 1.

A primeira entrevista exploratória teve lugar nas instalações na “Bsmart” a 12 de abril de 2019 (E1). Já a segunda entrevista ocorreu a 23 de maio, com o outro sócio-gerente, nas mesmas instalações (E3).

Visto serem dois sócios-gerentes, o sócio-gerente alvo da primeira entrevista exploratória será referenciado, ao longo deste Estudo de Caso, como “Sócio-Gerente Nº1”. O outro sócio será referenciado como “Sócio-Gerente Nº2”.

No decorrer deste Estudo de Caso, mais precisamente em meados de junho de 2019, a Gestora de Projetos passou a acumular simultaneamente o cargo de Diretora Operacional. No seguimento desta alteração, e dada a importância deste novo cargo de liderança, foi estendida a entrevista exploratória a esta nova figura na expectativa de ser recolhida informação relevante. Dado que se viria a confirmar avaliando o conteúdo da entrevista (E5).

Antes do início desta entrevista exploratória, foi seguido o mesmo protocolo das entrevistas exploratórias anteriores. A mesma ocorreu a 3 de setembro 2019 nas instalações da “Bsmart” (E5).

Foram efetuadas entrevistas semiestruturadas a todos os elementos (E2, E4, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15 e E16), incluindo os membros da Direção referenciados anteriormente. O guião exemplificativo de uma destas entrevistas pode ser consultado no Anexo 2.

Antes do início de cada entrevista foi explicado o enquadramento sendo que todos tiveram uma participação muito ativa à exceção de um colaborador cujo testemunho foi muito curto pois apenas se cingiu a responder diretamente às questões colocadas com respostas fechadas (E16).

Todas as entrevistas realizadas no âmbito deste Estudo de Caso, exploratórias e semiestruturadas, foram gravadas em áudio, com a devida autorização dos participantes, e posteriormente transcritas. A única exceção foi a entrevista à Responsável Comercial que respondeu ao questionário por escrito. Consultar resumo das entrevistas no anexo 1.

Foi também possível participar em duas reuniões internas em concordância com a recolha de evidências por intermédio da Observação/Participação descrita por Yin (2018), referenciada na ilustração 12.

A 1ª reunião realizou-se no dia 4 de setembro 2019, nas instalações da “Bsmart”, onde estiveram presentes a Diretora Operacional, a Responsável Comercial, o Gestor de Conta da PHC e o Diretor Comercial PHC (R1), cujo resumo se encontra no anexo 3.

Esta reunião teve início às 9:30, com uma duração de 2 horas e 30 minutos, onde foram abordados os seguintes temas:

- Candidatura “Estagiários PHC”
- Meios digitais como ferramenta de Marketing
- Análise dos Negócios em carteira e definição de estratégias de fecho
- Análise de Mercado
- Reclamação de um cliente PHC
- Sugestões de melhorias em produtos PHC
- Materiais de Marketing e Merchandising
- Esclarecimentos de dúvidas acerca rubricas de Produtos PHC

A reunião decorreu em ambiente descontraído, onde todos os participantes tiveram a oportunidade de dialogar partilhando as suas ideias e sobretudo as dificuldades com que se deparam diariamente. Foi notório de a “Bsmart” mantém uma boa relação com o seu fornecedor maioritário, a PHC, e que a PHC valoriza o *feedback* prestado pela “Bsmart” pois partilham uma boa sinergia. Estas reuniões têm uma periodicidade mensal e ocorrem a todas as primeiras quartas-feiras do mês.

No final da reunião, a Responsável Comercial cedeu os apontamentos recolhidos no decorrer da reunião que se encontram disponíveis para consulta no Anexo 4.

A 2ª reunião realizou-se no dia 18 de setembro 2019 no mesmo local da reunião anterior, nas instalações da “Bsmart”, sendo que estiveram presentes o Sócio-Gerente Nº1, a Diretora Operacional, a Responsável Comercial e o Administrativo (R2), anexo 3.

Esta reunião teve início às 11:00 do dia 18 de setembro 2019, com uma duração aproximada de 1 hora e 45 minutos onde foram discutidos os seguintes temas:

- Reclamação de clientes,
- Campanhas a decorrer,
- Ponto de situação relativo a upgrade de versão PHC em clientes,
- Presentes de Natal 2019,
- Prestações e Pagamentos em aberto,
- Situações pendentes de clientes,
- Temas para Newsletters.

Esta reunião ocorre todas as quartas-feiras, é uma reunião interna e informal, cujo objetivo é partilhar com os restantes elementos da organização as situações que carecem de uma resposta breve. Todos os elementos presentes levaram os seus próprios apontamentos de forma a partilhar com o restante grupo de trabalho.

A Responsável Comercial também partilhou os apontamentos decorrentes desta reunião, ver Anexo 5.

De forma a maximizar o potencial da informação recolhida através das diversas fontes de evidência, Yin (2018) define 4 princípios em que, caso sejam utilizados apropriadamente, podem ajudar a ultrapassar questões relacionadas com a fiabilidade das fontes do Estudo de Caso.

1º Princípio – Uso de diversas Fontes de Evidência: ao utilizar várias fontes de evidência é comum ocorrer uma triangulação de dados, pois só desta forma se consegue reforçar as evidências. A triangulação é obtida quando diversas fontes de evidências consolidam determinado facto (Yin, 2018).

2º Princípio – Este princípio baseia-se na criação de uma base de dados de um EC que pode ser composta por diversos registos em vários formatos que vão desde apontamentos do próprio investigador, sejam em papel ou formato digital, documentos, tabelas, notas, etc., devendo os mesmos estar acessíveis para consulta (Yin, 2018).

3º Princípio – Incita o investigador a seguir uma cadeia de evidências de forma a conduzir o leitor perante as diferentes fases do EC em questão. O objetivo deste princípio

é conferir rastreabilidade ao processo desde o início às conclusões e vice-versa (Yin, 2018).

4º Princípio – Este princípio chama a atenção nos cuidados a ter quando se utilizam dados provenientes das Redes Sociais. Isto porque, a maioria das seis fontes de evidência descritas anteriormente podem ser representadas pelos meios de comunicação social. Tirando os casos em que as Redes Sociais são o objeto do Estudo, devemos ter cuidado quando utilizamos este meio para recolha de evidências pois facilmente nos desviamos do que é realmente importante devido ao excesso de informação (Yin, 2018).

Em suma, estes 4 princípios pretendem tornar o processo o mais transparente e explícito possível, para que os resultados finais, neste caso os dados que foram recolhidos, reflitam uma preocupação pela validade da construção e pela fiabilidade, tornando-se assim dignos de uma análise mais aprofundada (Yin, 2018).

3.2 Questão de Investigação e Derivadas

A questão de investigação é que determina o ponto central de um estudo de caso e, neste sentido, Yin (2018, p. 42) realça que *“Definir a questão de investigação é provavelmente o passo mais importante a ser tomado num estudo de caso, devemos ser pacientes e dedicar tempo suficiente a esta tarefa”*.

A questão de investigação é o primeiro passo para colocarmos em marcha um dos aspetos essenciais do processo científico: romper com os preconceitos e com as ideias previamente concebidas (Quivy & Campenhoudt, 1998).

“A elaboração de uma problemática decompõe-se em duas operações: primeiro, fazer o balanço das problemáticas possíveis a partir das leituras e das entrevistas; em seguida, escolher e explicitar a orientação ou a abordagem por meio da qual tentará responder-se à pergunta de partida” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 257).

Não obstante, a questão de investigação dever-se-á apresentar como *“clara, unívoca, concisa, direta, precisa, restrita, relevante, inovadora, exequível e, finalmente, compreensiva ou explicativa.”* Rosado (2017, p.122)

Devemos ressaltar que *“traduzir um projeto de investigação sob a forma de uma pergunta de partida só será útil se essa pergunta for corretamente formulada”* (Quivy & Campenhoudt, 1998, p.34).

Posto isto, a Questão de Investigação para este Estudo de Caso é:

- Quais os fatores relevantes para implementar com sucesso um sistema de controlo de gestão?

Este projeto também tem como missão responder às seguintes questões derivadas que, no fundo irão reforçar a Questão de Investigação. As questões derivadas são:

QD1 – O processo de controlo de gestão é eficaz na empresa “Bsmart” e o ERP contribui para essa eficácia?

QD2 – Quais as medidas a tomar para melhorar o processo de Controlo de Gestão na empresa “Bsmart”?

4 Estudo Empírico

4.1 Caracterização da Empresa

A “Bsmart” é uma empresa fundada em março de 2011 pelos seus dois sócios-gerentes. Até então, ambos trabalhavam na mesma empresa, por conta de outrem, há mais de uma década até que decidiram abraçar um projeto em conjunto.

O que despoletou este processo, e segundo o testemunho dos dois sócios-gerentes, foi o fato de terem uma boa inter-relação pessoal e partilharem ideologias. *“Trabalhávamos juntos, dávamo-nos bem e tínhamos ideias semelhantes em termos de negócio e como tratar os clientes”* (Sócio-Gerente N°2, maio 2019).

Para além desta partilha de ideais entre os dois sócios-gerentes, outro fator que despoletou a vontade de avançarem com um negócio próprio, foi o facto de se sentirem limitados em termos de crescimento pessoal e profissional. O sócio gerente N°1 confessou que *“tínhamos chegado ao fim de um ciclo de aprendizagem e já não tínhamos mais desafios”* (abril 2019) e foi com a conjugação destes dois fatores que conduziu à decisão de abandonarem os atuais postos de trabalho e criarem a “Bsmart”.

A “Bsmart” é uma empresa que atua na área das Tecnologias de Informação (TI) tendo-se especializado no fornecimento de serviços de consultoria informática e na implementação de soluções integradas com *software* de gestão. A “Bsmart” atua em várias áreas de negócio e oferece aos seus clientes um conjunto de soluções conforme as especificidades e requisitos do negócio do cliente (Ilustração 13).



Ilustração 13: Áreas e Soluções “Bsmart”

Fonte: Manual de Apresentação da Empresa

A ambição da “Bsmart” é contribuir com o seu *know how* no desenvolvimento do negócio dos seus clientes, bem como melhorar procedimentos de forma a garantir melhores resultados através de implementações de elevada qualidade e sucesso.

O principal foco da “Bsmart” é levar a inovação aos seus clientes e dessa forma contribuir para o aumento da eficácia dos processos, maximizando o retorno do investimento. A frase associada à sua marca é “*o nosso negócio é o seu*”.

A faturação da “Bsmart” é dividida, praticamente em partes iguais, entre a prestação de serviços de consultoria informática e *software* PHC. Também têm faturação, embora residual, em *hardware* e respetivos serviços.

A PHC é uma *softwarehouse* que não vende diretamente ao cliente final fazendo-se representar por uma rede de parceiros, devidamente autorizados, por todo o país. A “Bsmart” é um parceiro de categoria *Enterprise*, tal significa que a nível de conhecimentos técnicos está capacitada para fazer implementações em empresas de qualquer dimensão, sejam elas micro ou grandes empresas, destacando-se no Top 5 dos maiores parceiros PHC em território Português.

Atualmente a “Bsmart” é constituída por 13 elementos: 2 Sócios-Gerentes, 1 Diretora Operacional, 8 Consultores, 1 Responsável Comercial e 1 Administrativo. Sendo que, ambos os Sócios-Gerentes desempenham funções de Consultores e a Diretora Operacional é simultaneamente Gestora de Projetos (Anexo 7).

A equipa de Consultores “Bsmart” destaca-se no mercado onde atua, pelo seu conhecimento e pela equipa multidisciplinar.

Podemos observar na ilustração 14 as diversas áreas de formação da equipa de Consultores da “Bsmart” que vai desde licenciaturas, nas mais diversas áreas diretamente relacionadas com Informática, até às certificações em SQL, KALIPSO e PHC.



Ilustração 14: Formação dos Colaboradores “Bsmart”

Fonte: Manual de Apresentação da Empresa

Inseridos num mercado extremamente competitivo e em constante evolução, os seus colaboradores primam pela qualidade do serviço técnico prestado e na contínua evolução e partilha de conhecimentos.

Desde a data da sua criação em 2011, a empresa tem reunido todos os esforços para construir uma equipa coesa e diferenciadora no mercado. A sua equipa de Consultores Sêniores, detentores de um vasto conhecimento técnico aliado a uma larga experiência na implementação de projetos com *Software* de Gestão PHC, tem sido o fator de diferenciação dos restantes *players*. Este é, de facto, um dos requisitos para o recrutamento de novos talentos e tem-se revelado como sendo a chave do sucesso da “Bsmart”: capacidade técnica e inovação.

4.2 Análise Evolutiva

Desde 2011, data de criação da empresa “Bsmart”, as contratações foram ao ritmo de 1 colaborador por ano, até sensivelmente meados de 2014 conforme está descrito na ilustração 15.

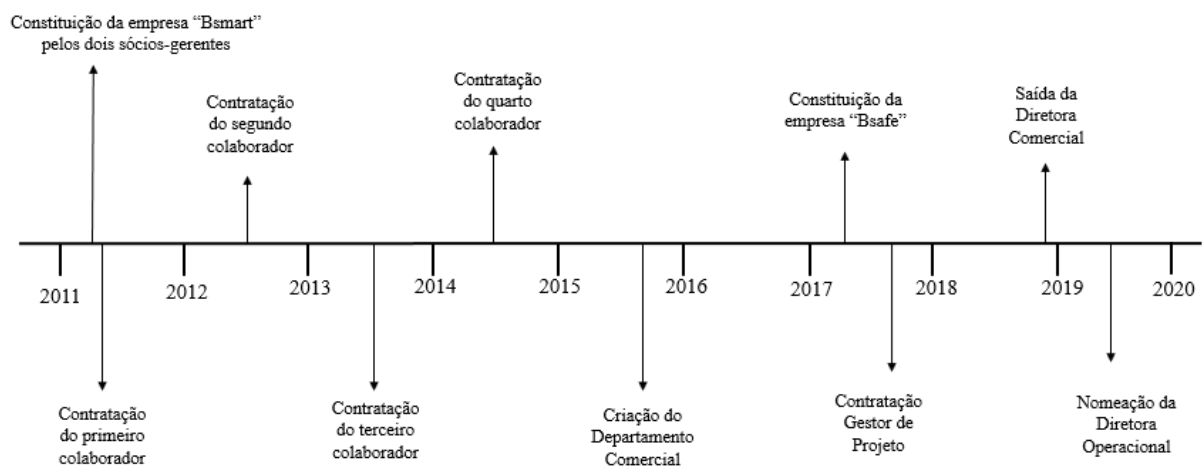


Ilustração 15: Timeline Evolutivo da Empresa “Bsmart”

Fonte: Elaboração Própria com Base nas Entrevistas

Ambos os Sócios-gerentes relatam que na altura pensaram que os desafios iriam começar quando já não coubessem todos num carro (Sócio-Gerente N°1, abril 2019, Sócio-Gerente N°2, maio 2019) e que “a partir dos 5 (funcionários) deixávamos de ser uma pequena empresa” (Sócio-Gerente N°1, abril 2019).

Foi a partir de 2014 que a empresa acelerou a contratação de Consultores. Como consequência desse crescimento, no ano seguinte em 2015, foi criado o Departamento Comercial não só para garantir o acompanhamento dos negócios e das propostas que eram entregues aos clientes, mas também para assegurar a ocupação dos Consultores.

Percebemos que já tínhamos contratado uma série de recursos para a área técnica, era uma empresa musculada tecnicamente, mas continuávamos muitos pobres na área comercial (...) a nossa área de negócio é uma máquina em que uma coisa depende da outra, ou seja, temos de ter técnicos para fazer o trabalho e a área comercial para garantir a ocupação desses mesmos técnicos (Sócio-Gerente N°2, maio 2019).

Nesse mesmo ano, com o crescimento da própria organização em termos de clientes e segundo o Sócio-Gerente Nº1 *“surgiu a necessidade de implementar workflows que acompanhassem os vários processos que existiam na empresa”* (abril 2019), nomeadamente os contratos com os clientes.

Nesse sentido, a “Bsmart” estabelece contratos de dias pré-adquiridos, com a maioria dos seus clientes. No entanto, nem sempre foi assim. É muito comum na área de Consultoria Informática os contratos serem estabelecidos em regimes de avenças, ou seja, um contrato que implica um pagamento fixo mensal previamente acordado entre ambas as partes.

Dada a diversidade de clientes, uns a requererem mais serviços do que outros, ambos os Sócios-Gerentes cedo concluíram que a faturação de serviços relativa às consultorias por intermédio das avenças não se ajustava a todos os clientes.

Se por um lado havia clientes que consumiam muitos recursos à “Bsmart” e que até podiam ter avenças com valores mais elevados, outros por outro lado quase que nunca requeriam serviços e em vez que ser uma mais valia, era uma desvantagem pois incorriam em custos sem que lhes fosse prestado qualquer serviço.

Decidiram alterar os contratos com os clientes, abandonando as avenças e promovendo os pacotes de dias que têm como condição o pré-pagamento.

Os contratos de dias têm duas grandes vantagens para a “Bsmart”. A primeira vantagem é que o cliente paga apenas o tempo que foi consumido que, neste caso, é justo para ambas as partes, para o cliente e para a “Bsmart”. A segunda vantagem traduz-se numa reduzida taxa de incobráveis pois o cliente paga um serviço adiantado, logo a probabilidade de incumprimento no pagamento é quase inexistente. Esta folga na tesouraria retira da “Bsmart” a pressão das cobranças difíceis. Neste sentido, o Sócio-Gerente Nº2 refere que

Felizmente não temos um controlo de gestão muito apertado. Eu digo felizmente pois isto significa que a empresa tem sido rentável ao longo dos anos e não temos problemas de tesouraria. Obviamente temos uma tesouraria controlada, mas não temos graves problemas de tesouraria, sendo que não recorremos a crédito bancário para pagar aos fornecedores (Sócio-Gerente Nº2, maio 2019).

Salvo raras exceções que são devidamente autorizadas pela Direção da “Bsmart”, só é possível prestar serviço de consultoria ao cliente quando o mesmo tem saldo positivo ou manifestou intenção de renovação de dias de contrato.

O controlo do saldo dos contratos é efetuado pelo Administrativo da “Bsmart”. Este elemento não só é responsável pela faturação e recebimentos de clientes e fornecedores, como em termos operacionais é quem faz a gestão financeira e de tesouraria da “Bsmart”. O ERP PHC tem sido moldado de forma a dar respostas às necessidades que vão surgindo na área Financeira sendo que *“a empresa tem evoluído ao longo dos anos, desde que cá estou, e têm sido criadas ferramentas que me ajudam a fazer o controlo diário das faturas e recebimentos. Tenho toda a informação de que necessito”* (Administrativo, junho 2019).

A Administração da “Bsmart” desde cedo percebeu que tinha de implementar ferramentas de Controlo de Gestão que os auxiliassem numa correta gestão do negócio *“a nossa principal preocupação foi como é iríamos controlar os clientes, os contratos com os clientes e as horas gastas. Este controlo foi implementado mesmo antes da criação da “Bsmart””* (Sócio-Gerente Nº2, maio 2019).

No entanto, para que seja possível efetuar qualquer tipo de controlo através do *Software* PHC, é crucial que o mesmo seja alimentado com informação. Por exemplo, no caso dos contratos com clientes, a maioria renova pelo igual período do contrato anterior.

Como confere o Sócio-Gerente Nº1, *“as renovações de contrato, na maioria dos clientes, são por período igual ao anterior. Fazemos este controlo no PHC pois dá-nos a informação relativa ao último contrato”* (abril 2019). Só desta forma, com o histórico dos contratos do cliente registados no PHC, é possível fazer este tipo de controlo.

Na implementação de qualquer que seja a marca de *Software* de Gestão, e para que o mesmo funcione, é imprescindível que os utilizadores alimentem o *software* registando toda e qualquer informação relevante para o negócio. Este é um dos fatores críticos de sucesso para uma implementação bem-sucedida. Sem registo de informação não é possível extrair análises pois não existe conteúdo.

No entanto, a “Bsmart” nunca sentiu esta dificuldade pois *“sempre tivemos essa escola. É a nossa área de negócio. É o que fazemos na casa dos nossos clientes e na nossa própria casa já tínhamos essa cultura de termos tudo registado”* (Sócio-Gerente Nº1, abril 2019).

Ambos os sócios-gerentes reconhecem as vantagens do registo constante de informação no PHC e do impacto que tem nos processos *“ligar o software com os processos de trabalho ajudou-nos a saber, a qualquer momento, como está o processo, a quanto é que vai ou se já está concluído”* (Sócio-Gerente Nº1, abril 2019).

Sempre que surge a necessidade de criar um *workflow* para um processo novo ou para um processo que necessite de ser controlado por alguém, a pessoa que identifica essa necessidade solicita internamente à equipa de Consultores a implementação desse mecanismo de controlo no PHC. Nesse sentido, o Sócio-Gerente Nº2 realça que:

Um bom consultor, para ser realmente bom, tem de ser preguiçoso porque tem de olhar para um processo e tem de implementar aquele processo para gastar o mínimo de tempo possível para, no fundo, o otimizar. Temos vários exemplos desde o envio automático da fatura, a alertas quando o tempo de contrato está prestes a chegar a zero (Sócio-Gerente Nº2, maio 2019).

Ao longo do tempo a “Bsmart” tem vindo a desenvolver ferramentas que permitem acompanhar toda a atividade considerada relevante para a organização em geral. Um exemplo claro dessa adaptação foi a criação da agenda técnica online, apresentada na ilustração 16. O Sócio-Gerente Nº1 reforça a ideia de que:

A ferramenta de trabalho que revolucionou a nossa maneira de trabalhar foi a criação de uma agenda online, ou seja, a partilha da nossa agenda técnica online fez com que houvesse uma dinâmica a nível de organização da agenda dos técnicos (Sócio-Gerente Nº1, abril 2019).

Téc	2ª 16	3ª 17	4ª 18	5ª 19	6ª 20	sáb 21	dom 22
Mári	TTS SUPOR	TTS SUPOR	INTI	TTS T T	TTS SUPOR		
Rui V	DIUSFRAMI	DIUSFRAMI	CAPRICCIO	CAPRICCIO	FÉRIAS		
Rui F	JOSÉ AVILL	JOSÉ AVILL	IBERTELCO	JOSÉ AVILL	JOSÉ AVILL		
Paul	ESCOLHA	BENIMOTO	SOCODEFIL	SOC GLA			
Rui M	SOLBEL	VITAMINAS	VITAMINAS	VITA SOL	VITAMINAS	SOLBEL	
Rui C	TTS SUPOR	TTS SUPOR	TTS SUPOR	TTS SUPOR	TTS SUPOR		

Ilustração 16: Agenda Técnica Online da “Bsmart”

Fonte: Intranet da “Bsmart” vista de um dispositivo móvel (tablet)

Fruto da necessidade de controlar as agendas dos Consultores em tempo real foi criada a agenda técnica *online*. A agenda dos Consultores era, até então, registada em Excel e armazenada numa base de dados na *Cloud* que era partilhada com toda a organização. Apesar de haver uma pessoa responsável pelo registo e atualização da agenda, que nessa altura era o Administrativo, os erros eram muito frequentes nomeadamente os sobre agendamentos.

Atualmente a agenda técnica online, presente na ilustração 16, é uma ferramenta utilizada por todos os elementos da organização estando acessível através de um browser que pode ser consultado através de um computador ou dispositivo móvel. O facto de estar disponível online, permite a todos os colaboradores a consulta da Agenda Geral, com particular interesse nos agendamentos que estão marcados, sendo que também permite o registo dos relatórios inerentes às tarefas executadas nos clientes.

Ainda na ilustração 16, podemos observar os agendamentos que estavam programados para a semana de 16 a 22 de setembro de 2019. Na agenda técnica, do lado esquerdo, temos a lista de consultores da “Bsmart”, na barra em cima temos a indicação do dia da semana/mês e, cruzando estas linhas, sabemos em que cliente o Consultor está agendado. Nesta segunda-feira dia 16 de setembro, por exemplo, o Rui está agendado para o cliente Diusframi.

A cada intervenção, os Consultores têm a obrigatoriedade de elaborar um relatório dos trabalhos executados no cliente. Estes relatórios são utilizados não só para controlo e registo interno, mas também são partilhados com o cliente para o mesmo que possa validar o trabalho executado. Isto porque,

Os consultores têm de registar diariamente o trabalho efetuado naquele dia e esta ferramenta também veio ajudar os consultores no registo das suas tarefas diárias pois foi criada uma ligação direta desse detalhe de tarefas com as intervenções no cliente de modo a que o cliente possa cruzar o que o consultor fez naquele dia (Diretora Operacional, setembro 2019).

A Agenda online também permite o registo dos Relatórios de Intervenção (RI). Usando o mesmo exemplo referido anteriormente, se o Rui pretende registar o RI prestado no cliente Diusframi a 16 de setembro, basta consultar a agenda e clicar duas vezes sobre o agendamento para conseguir fazer o registo do detalhe de tarefas executado nesse dia. Esta mobilidade é bastante valorizada por toda a equipa pois, se assim entenderem, podem fazer o registo dos RI ao final do dia através da Agenda online utilizando, por exemplo, o seu telemóvel.

Esta ferramenta foi um grande dinamizador e impulsionador na área de Controlo de Gestão pois gere um dos mais preciosos ativos da empresa, os Recursos Humanos.

Os Recursos Humanos, em particular os Consultores, são o pilar da “Bsmart”. São eles quem fazem a diferença junto dos clientes através do seu vasto conhecimento e experiência técnica. Todos os Consultores, sem exceção, têm mais de 15 anos de experiência em programação e implementação de projetos em clientes, nas mais diversas áreas de negócio: retalho, construção civil, restauração, etc.

Quando um colaborador decide sair da empresa, a sua saída tem um impacto enorme na organização da “Bsmart”. É necessário fazer uma passagem de trabalhos entre o Consultor que está de saída e os Consultores que irão dar continuidade aos trabalhos que estão por realizar. Esta passagem não é direta pois está em causa linguagem de programação.

Esta linguagem de programação está ligada ao raciocínio lógico de cada consultor. Este fator não é passível de ser transmitido para quem vai assegurar a continuidade do trabalho. A maioria dos Consultores prefere programar tudo do início a decifrar código de outro colega.

A Direção da “Bsmart” reconhece o peso dos Recursos Humanos na organização sendo que mantêm uma relação muito próxima com todas as pessoas no geral e promovem a satisfação profissional de todos os colaboradores.

Temos de gerir também as expectativas dos Consultores. Internamente temos várias especializações e temos tendência a dar os melhores trabalhos a quem melhor o desempenha. Isto é como no futebol, temos de estar todos alinhados caso contrário não vamos a lado nenhum (Sócio-Gerente Nº2, maio 2019).

Ao analisar o crescimento da “Bsmart” até aos dias de hoje (anexo 8), o Sócio-Gerente Nº2 reconhece que *“neste momento, o nosso maior desafio foi começarmos no ponto zero e agora já vendemos mais de 1 milhão num espaço de 6 anos, já com 10 consultores e é importante manter esta gente toda ocupada”* (Sócio-Gerente Nº2, maio 2019). Reconhece, desta forma, a importância dos Recursos Humanos e o impacto que têm na organização.

As preocupações inerentes ao Controlo de Gestão da organização foram mudando ao longo do tempo. O Sócio-Gerente Nº1 relata que, em 2011 e atendendo à ilustração , no ano da criação da “Bsmart” *“estávamos mais focados no controlo de contas correntes e do trabalho que era faturado ao cliente”* (abril, 2019), atualmente, e segundo o testemunho do Sócio-Gerente Nº2, o foco *“é fazer com que as vendas sejam adequadas*

à capacidade produtiva da empresa. A preocupação não é tanto quanto vamos faturar, mas saber se essa faturação cobre ou não os custos da empresa” (maio, 2019).

Com o negócio a crescer todos os anos em ambas as vertentes, *software* e *hardware*, e de forma a especializar ainda área de atuação da “Bsmart” no ramo da consultoria informática em PHC, em 2017 foi criada uma nova empresa no grupo totalmente dedicada a equipamentos e sistemas, a “Bsafe”, observar ilustração 15.

No final de 2018, e em concordância com a *timeline*, entrou uma nova responsável para a Área Comercial com o objetivo de substituir a Diretora Comercial. No entanto, esta nova colaboradora vinha de outra área de negócio e não tinha conhecimentos técnicos, nem sequer conhecia a dinâmica na área das TI.

Para facilitar a adaptação ao negócio e para controlar com eficácia as propostas que se encontravam em clientes, foi criado um monitor de visitas. Este monitor pode ser observado no anexo 9 e resume todas as propostas a acompanhar ou contactos a realizar junto de clientes ou potenciais clientes.

No Monitor de Visitas (anexo 9) podemos consultar toda a informação relevante relacionada com os negócios em curso, tal como o cliente alvo de proposta, o conteúdo e o valor do negócio, bem como a data da próxima ação. Este monitor regista a informação no CRM PHC da “Bsmart”. Para consultar os detalhes dos negócios que constam no Monitor de Visitas basta escolher a linha e selecionar através de duplo clique.

A Responsável Comercial (junho 2019) reforça que *“como não tinha experiência nesta área, nem conhecimentos de software PHC, foram criadas ferramentas de apoio para me orientarem e obter um controlo mais eficaz a nível dos negócios.”*

Através do Monitor de Visitas, a Responsável Comercial e as pessoas que participam no processo de Pré-Venda, obtêm uma visão resumida e detalhada dos clientes, ou potenciais clientes, que foram alvo de propostas e têm negócios em curso.

A criação do Monitor de Visitas foi outro exemplo da adaptação da “Bsmart” às necessidades atuais. *“Temos vindo a implementar ferramentas de controlo que nos permitam acompanhar o que está a acontecer”* (Sócio-Gerente Nº1, abril 2019).

Acompanhando a *timeline* evolutiva da empresa (ilustração 15), observamos que em 2017, a “Bsmart” contrata uma Gestora de Projetos cuja missão é a de *“assegurar que os projetos tenham um princípio, meio e fim e que eram entregues ao cliente de acordo com dossier de projeto, indo ao encontro das expectativas do cliente”* (Sócio-Gerente Nº1, abril 2019). O Sócio-Gerente Nº2 vai mais longe e acrescenta que *“a nossa Gestora*

de Projetos tem como objetivo controlar os projetos e as pessoas alocadas e também controlar os clientes” (maio 2019).

Com o crescimento da empresa, o Controlo dos Projetos passou a ser uma das fragilidades que a “Bsmart” tinha obrigatoriamente de mitigar para garantir a sustentabilidade da empresa. As derrapagens nos Projetos eram frequentes e implicavam perda de rentabilidade face à orçamentação apresentada e adjudicada pelo cliente. Neste sentido, a Diretora Operacional reforça a importância deste controlo pois é determinante *“ garantir que o que vendemos é o que é efetivamente implementado ”* (Diretora Operacional, setembro 2019) até porque *“vendemos projetos com custos e tempos controlados por esse motivo é importante estimar bem o tempo de projeto que se vende ao cliente ”* (Diretora Operacional, setembro 2019).

O Sócio-Gerente N°2 (maio, 2019) assume que, a principal preocupação era *“saber se o projeto é ou não rentável.”* Acrescenta ainda que

Temos uma ferramenta de controlo de projetos dentro do PHC onde nós orçamentamos e cabimentamos os projetos em termos de valor e dias, dividimos tudo em tarefas e calculamos que Recursos Humanos necessitamos para implementar as tarefas. Define-se para cada Consultor que tarefas é que vão fazer e em quanto tempo. Vamos controlando, ao longo do tempo, se o projeto está a decorrer dentro do previsto ou se está a derrapar (Sócio-Gerente N°2, maio 2019).

A Diretora Operacional, como também lidera a Gestão de Projetos, participa ativamente desde a pré-venda, passando pela implementação até à entrada do Projeto em produtivo reforça que:

Quando se vende um projeto e na fase da pré-venda, fazemos um levantamento macro dos processos que vão ser implementados. Já no âmbito de projeto, fazemos um levantamento micro desses mesmos processos e é nesta fase que se faz o detalhe de tarefas para o consultor se poder guiar. O consultor não pode ir para um projeto sem saber o que vai fazer. Esse detalhe de tarefas dita o que vai ser feito e como (Diretora Operacional, setembro 2019).

Fruto da necessidade de controlo nos Projetos, a “Bsmart” desenvolveu uma ferramenta, que podemos observar em baixo na ilustração 17, que permite acompanhar o desenrolar das tarefas nos clientes. Esta ferramenta permite também controlar o tempo estimado e o tempo consumido, por área implementada.

Detalhe de tarefas Opções deste ecrã ▾

Projeto : 2019-005-Implementação PHC ENTERPRISE >> SOLBEL

Responsável : Responsável

☐ Só as minhas Tarefas/Passos ?

☐ Só Tarefas em Aberto ?

Orgam.: 215.9 (O-P) -9.12

Previstos 225.1 (P-R) -13.5€

Reais: 238.6 (O-R) -22.7€

DETALHE TAREFAS

HORAS LANÇADAS

Procurar:

Alt.	Apa.	Ordem	Fase	Área	Tarefa	Passo
		115000	2.5-Acompanhamento	Gestão	Acompanhamento (10 dias * 2 consultores)	Acompanhamento (10 dias * 2 consultores)
		114000	2.5-Acompanhamento	Gestão	Acompanhamento (10 dias * 2 consultores)	Acompanhamento (10 dias * 2 consultores)

+ Lançar Horas
Cria Interv.
Análise Horas

Ilustração 17: Detalhe de Tarefas – Controlo de Projetos da Empresa “Bsmart”

Fonte: Intranet “Bsmart”

A Diretora Operacional explica a principal função do Detalhe de Tarefas e o impacto que tem nos Projetos:

É feito um planeamento inicial, tarefa a tarefa, por cada área que vai ser implementada. Tendo em conta o planeamento das tarefas agendadas naquele dia para aquele consultor, no final do dia é feito o registo das tarefas que realmente fez (Diretora Operacional, setembro 2019).

Este registo, e controlo, é importante na medida em que “há pontos críticos nos projetos: a fase de testes, a fase de arranque e de layout normalmente derrapam sempre. Como sabemos que derrapam sempre, tentamos afinar a metodologia para termos menos derrapagens nessas áreas” (Diretora Operacional, setembro 2019).

A Diretora Operacional (setembro, 2019) reforça a importância desta ferramenta pois permitiu à “Bsmart” afinar as orçamentações bem como a distribuição de tempo dentro das tarefas, nomeadamente em situações em que se alocava mais tempo a uma tarefa e menos a outra pois não se apercebiam que o tempo estimado estava mal distribuído.

Com esta ferramenta de controlo dentro do PHC, ficou mais fácil identificar atempadamente as derrapagens nos projetos de forma a se poder intervir a tempo de corrigir. Neste sentido, o Sócio-Gerente N°2 acrescenta que “Quando um projeto derrapa, além da insatisfação que tem no cliente, são perdas financeiras que a empresa tem de assumir. Perde-se também a oportunidade de investir esse tempo noutros projetos.” (Sócio-Gerente N°2, maio 2019).

A “Bsmart” tem implementado projetos de grande dimensão sendo que o controlo eficaz dos projetos é essencial para a rentabilidade da organização. Um dos exemplos desses projetos de grande dimensão teve início em janeiro de 2019. Este projeto foi orçamentado em 214 dias e passou pela implementação de todas as áreas, desde a Gestão, Contabilidade, Recursos Humanos e Logística. Este projeto foi implementado numa empresa em que o atual *software* já não satisfazia as necessidades de negócio.

Projetos com esta dimensão, numa organização com 10 Consultores, se não for controlado pode ter um impacto negativo pois pode não haver tempo para corrigir.

De forma a controlar estes desvios, a Diretora Operacional refere que

Nos projetos de maior dimensão, é feito um reporting semanal do projeto ao que nós chamamos de Relatório de Progresso onde vão todas as tarefas executadas à data, e todas as que faltam executar, pontos críticos e a taxa de execução. Ou seja, podemos ter todas as tarefas executadas, mas ao nível da taxa de execução posso já ter um desvio face ao que foi orçamentado porque se eu digo que naquela fase do projeto eu já devo ter 10 dias consumidos para fazer X tarefas, posso ter essas tarefas feitas, mas com 20 dias gastos. Portanto, já estou a ter desvio (Diretora Operacional, setembro 2019).

Neste contexto, o Sócio-Gerente Nº2 refere que, apesar das ferramentas de controlo existentes, assume que *“falta-nos controlo na análise dos projetos em termos de tempo e recursos gastos e respetiva rentabilidade.”* (Sócio-Gerente Nº2, maio 2019). A “Bsmart” tem como objetivo, até ao final de 2020, implementar *Dashboards* de Gestão de Projetos de forma a terem um controlo em tempo real sendo que *“o objetivo é saber onde falhou para podermos controlar”* (Diretora Operacional, setembro 2019).

A funcionalidade “Detalhe de Tarefas” presente na ilustração 17, está disponível na *Intranet* da “Bsmart” e todos os Consultores podem consultar e registar informação relativa aos projetos em que participam. Mais uma vez, a grande vantagem desta ferramenta é estar acessível através de um dispositivo móvel, conferindo flexibilidade e mobilidade no registo de informação por parte dos utilizadores, neste caso os Consultores.

Na ilustração 17, podemos observar no canto superior direito, um resumo acerca do ponto de situação do projeto que está em baixo selecionado. Quando a coluna do lado direito está negativa, fica da cor vermelha e é indicador de derrapagem. A sinalização a cores, neste caso a verde quanto está dentro do previsto e vermelho quando já ultrapassou a previsão, é percecionado de forma muito intuitiva.

Ao selecionarmos uma das linhas do “Detalhe de Tarefas” (ilustração 17), encontramos informação relativa à implementação do Projeto no que diz respeito às horas orçamentadas *versus* as horas consumidas, conforme podemos observar em baixo na ilustração 18.

Débito de horas vs Horas Intervenção

Equipa

Projeto: 2019-005-Implementação PHC ENTERPRISE >> SOLBEL

Calcular e visualizar

data	tecnico	horas interv	horas dt
04.09.2019	Mário Silva	4.00	5.00
09.09.2019	Mário Silva	.00	4.00
21.10.2019	Acerto	-151.60	.00
22.10.2019	Vasco Rocha	.00	8.00
23.10.2019	Rui Vale	.00	8.00
23.10.2019	Vasco Rocha	.00	8.00
24.10.2019	Vasco Rocha	.00	8.00

Ilustração 18: Débito de horas vs Horas de Intervenção – Controlo de Projetos da Empresa “Bsmart”

Fonte: Intranet “Bsmart”

Os Projetos são orçamentados em dias e divididos em tarefas, que por sua vez são controladas em termos de tempo no detalhe de tarefas.

No monitor da ilustração 18, são registadas todas as intervenções no cliente no que respeita ao tempo que as tarefas consumiram e, mais importante ainda, se a totalidade desse tempo consumido é debitado no tempo do projeto. Isto porque há certas tarefas que são executadas no decorrer dos Projetos que, por algum motivo, podem não ser descontadas ao tempo orçamentado do Projeto. Estas situações ocorrem, pois nem sempre é possível quantificar antecipadamente determinadas tarefas ou, mais grave nos casos em que não foram orçamentadas e segundo a opinião a Diretora Operacional:

Na maior parte dos casos, o cliente não pode ser imputado desse custo pois são desvios nossos. Ou porque estimamos mal, ou porque houve um erro, ou porque o consultor demorou mais tempo do que era suposto. Em todos estes casos temos de minimizar esse impacto nos custos da empresa (Diretora Operacional, setembro 2019).

Estas situações são encaradas pela “Bsmart” como fazendo parte do processo de aprendizagem para que no futuro não ocorram.

Nos casos em que não é orçamentado, mas é imperativo ser implementado pois faz parte dos procedimentos da empresa alvo do Projeto, a execução dessa tarefa e respetivos custos, são assumidos pela “Bsmart”. Sempre que estes casos ocorrem, é indicador que algo no levantamento de requisitos falhou. *“É sempre a empresa que assume esse custo a não ser que o desvio seja causado por alterações do âmbito”* (Diretora Operacional, setembro 2019).

Neste contexto, a Diretora Operacional reforça a importância do acompanhamento no decorrer do projeto pois *“estes desvios têm de ser controlados e os clientes são informados semanalmente do ponto de situação do projeto até mesmo para podermos intervir atempadamente”* (Diretora Operacional, setembro 2019).

Estes indicadores são de elevada relevância pois contribuem para a redução das derrapagens nos próximos projetos pois consegue-se identificar o que correu menos bem e corrigir nos próximos orçamentos de projetos.

Um projeto não é feito só de tempo. Um consultor custa dinheiro e dependendo dos Skills do consultor que está atribuído àquele projeto, pode custar mais ou menos dinheiro, dependendo de quem está no projeto. Não posso olhar para o projeto só na perspetiva da quantidade. Tenho de pensar se eu tenho um Consultor Sénior custará mais dinheiro do que ter um Júnior o que agrava no caso de um Consultor Sénior, em vez de fazer o trabalho em 2 dias se fizer em 4, logo aí tenho um problema grave pois o que eu vendi ao cliente não paga o custo do consultor (Diretora Operacional, setembro 2019).

No final de cada Projeto, com a informação obtida de todas estas ferramentas, a “Bsmart” terá uma visão geral do que foi na realidade a implementação do Projeto em termos de dias estimados, na prática é o tempo que o cliente adjudicou, e qual foi tempo real consumido na execução do projeto.

4.3 O ERP PHC DA “BSMART”

A “Bsmart” dispõe, à data, de várias ferramentas no âmbito do Controlo de Gestão no ERP PHC que, como descrito anteriormente, foram desenvolvidas e aperfeiçoadas com a evolução e necessidades da própria organização.

A informação recolhida através destas ferramentas, e também a sua eficácia, terá influência na resposta à QI deste EC “Quais os fatores relevantes para implementar com sucesso um sistema de controlo de gestão?” e, consequentemente, nas respostas às QD.

No PHC da “Bsmart” encontramos disponível para consulta diversa informação, no âmbito do CG, relativa às áreas centrais da empresa: a **Área Comercial**, o **Suporte Técnico**, a **Área Financeira e Administrativa** e a **Área de Gestão de Projetos**.

O Painel Central da Gama *Enterprise* PHC da “Bsmart”, presente no anexo 10, contém atalhos, filtros de análise e tabelas com informação resumindo e facilitando o acesso direto à informação mais crítica da empresa.

Neste Painel está presente o atalho “*Dashboard* de Gestão” que nos devolve informação geral tal como indicadores de venda, objetivos de venda, vendas por ano, resumo de venda por ano e vendedor, vendas por vendedor por mês e ano e compras mensais por ano.

Existe também uma rotina diária programada no PHC para envio de informação, neste caso em particular é através do envio de um email para determinados endereços, relacionado com as áreas indicadas anteriormente.

A “Bsmart” tem atualmente uma série de ferramentas de controlo de gestão que agregam informação relevante e que serve de apoio às diferentes áreas.

Área de Suporte Técnico

A Área de Suporte Técnico é responsável pela gestão e resolução de todos os Pedidos de Assistência Técnica (PAT) reportados pelos clientes da “Bsmart”. Os clientes da “Bsmart” podem reportar os pedidos de assistência através do telefone, por email ou pelo Portal da “Bsmart” (ilustração 19).

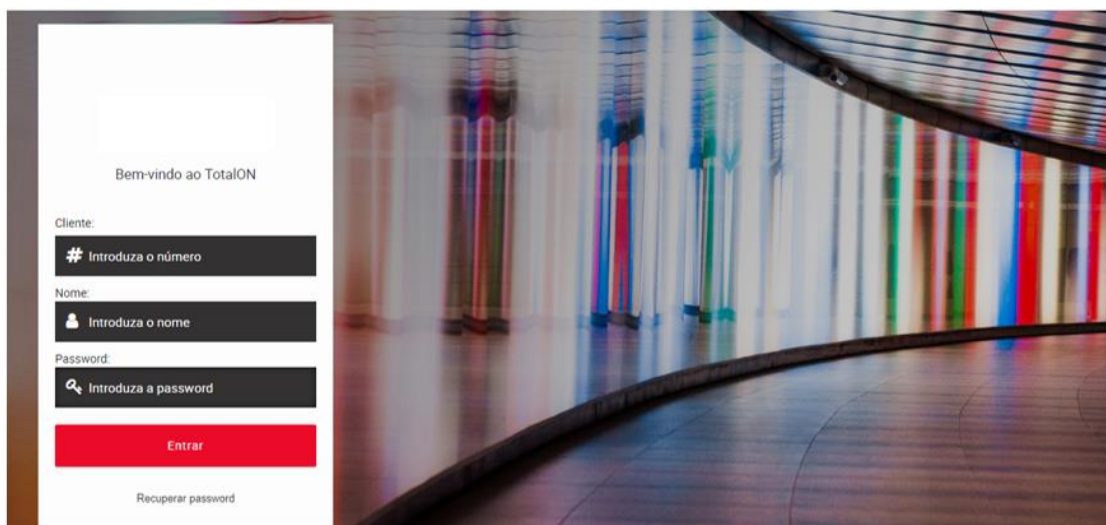


Ilustração 19: Portal “Total On”

Fonte: Extranet PHC da Bsmart

O Portal da “Bsmart” (ilustração 19) assenta sobre um módulo *extranet* do PHC que, neste caso, foi personalizado pela “Bsmart” e é direcionado ao todos os seus clientes. Mediante os dados de acessos cedidos para o efeito, os clientes podem consultar diversa informação pessoal tal como o saldo do contrato, detalhe dos Relatórios de Intervenção e próximo agendamento. Também encontram informação mais genérica tal como a previsão meteorológica, notícias relacionadas com alterações legais, campanhas em vigor, etc.

Este Portal é também uma ferramenta de comunicação com o cliente no sentido que lhe confere autonomia para consultar detalhes do contrato em vigor aliviando a área administrativa destas funções.

No Painel Central (anexo 10) encontramos um atalho para o monitor de PAT. Ao seleccionar este atalho, somos reencaminhados para o monitor de PAT onde constam os pedidos que se encontram a aguardar resolução, conforme podemos verificar no anexo 11.

Neste monitor (anexo 11) é possível saber o estado ou ponto de situação de cada pedido, bem como a próxima ação ou há quanto tempo o pedido deu entrada.

Os PAT que se encontram assinalados a vermelho (anexo 11) são os que carecem de rápida resolução e estão classificados como “Urgentes”. Estes PAT têm prioridade sobre os restantes e a “Bsmart” assume o compromisso, através de uma clausula presente no contrato, de uma resposta num prazo máximo de 4 horas. A estes pedidos urgentes é aplicada uma taxa extra.

Nos casos em que os pedidos urgentes são respondidos após as 4 horas de espera, a “Bsmart” não tem legitimidade para debitar o valor relativo à taxa extra. Este controlo é importante não só para garantir que os pedidos urgentes são atendidos com a maior brevidade possível e respeitando o limite máximo das 4 horas, mas também para se conseguir debitar ao cliente o valor da taxa extra.

O PHC gera diariamente dois emails internos com indicadores da Área de Suporte:

- Alerta com lista de cliente com Assistência Técnica suspensa
- *Dashboard* com indicadores da área de Suporte Técnico

Área de Gestão de Projetos

Os Projetos nascem na pré-venda e o seu controlo tem início na adjudicação do projeto por parte do cliente, assim que o processo comercial termina.

O controlo da execução dos Projetos dentro do PHC é efetuado a partir da abertura de um dossier relativo ao projeto em questão. Sempre que se cria um novo projeto no PHC, é atribuído um número de dossier que identifica esse mesmo projeto.

No Painel Central (anexo 10) encontramos o atalho de “Controlo de Projetos” que nos remete para o quadro resumo dos Projetos em curso (Anexo 12).

É no dossier do cliente em PHC, que por sua vez está ligado ao Detalhe de Tarefas (ilustração 17), que os Consultores registam as tarefas executadas no decorrer do projeto (ilustração 18).

O PHC envia um email diário interno, para toda a equipa, com a informação relativa ao controlo de projetos.

Área Comercial

A área Comercial é o departamento responsável pelo acompanhamento dos objetivos do fabricante PHC e pela definição e acompanhamento dos Objetivos internos. Tem a responsabilidade de fazer o acompanhamento trimestral de ambos os objetivos e comunica-los internamente à Direção.

No Painel Central do PHC da “Bsmart” (anexo 10) existe um atalho intitulado “Objetivos VS Vendas - TOTAL” que permite aferir, por rúbricas e por trimestre, qual o ponto de situação das vendas face aos objetivos internos traçados. Basta selecionar o período que se pretende analisar, obtemos os resultados por rúbricas e o total.

O atingimento, sobretudo dos objetivos traçados pelo fabricante PHC, é de extrema importância pois implica a manutenção, ou mesmo aumento, das margens de comercialização do *software* comercializado. As margens têm um impacto direto na rentabilidade da organização. É importante fazer este acompanhamento para que em casos de desvios acentuados se poder intervir de forma a recuperar.

A Análise Multidimensional do PHC (Anexo 13) é bastante explorada por toda a organização, em particular pelo departamento Comercial, devido ao seu potencial. Tem um desempenho idêntico às tabelas dinâmicas do *Excel* com a vantagem de se conseguir extrair um número quase infundável de informação bastando alternar os tabuladores.

Já o módulo de CRM é utilizado exclusivamente pela área Comercial. Neste módulo são registados todos os contactos com potenciais clientes desde emails, telefonemas ou reuniões. Este módulo gera informação importante para o controlo dos

negócios que estão nos clientes a aguardar uma decisão e que carecem de acompanhamento.

No Painel Central PHC da “Bsmart” (anexo 10) encontramos um atalho intitulado “CRM Negócios – Nº de Negócios” (Anexo 14) que contém informação resumida acerca dos negócios em curso onde podemos destacar, pela sua relevância, o Túnel de Vendas. No Túnel de Vendas podemos constatar que existem cerca de 50 negócios em aberto no valor de 420.646€, obtendo uma média de 8.400€ por negócio. Fornece uma visão geral dos negócios em carteira.

Ainda no Painel Central (anexo 10), no atalho intitulado “CRM Negócios – Negócios em Aberto” (anexo 15) temos acesso a informação mais detalhada acerca destes 50 negócios. Neste atalho (anexo 15) podemos observar quais os clientes que têm propostas, o resumo do negócio proposto, data em que foi aberto o negócio, há quantos dias a “Bsmart” tem o negócio em carteira, o valor do negócio proposto e a probabilidade de fecho do negócio. Todos estes pontos servem de alertas à comercial que é responsável por fazer este acompanhamento.

A Área Comercial tem à sua disposição no Painel Central (anexo 10), diversos atalhos com informação relevante à sua função entre os quais podemos destacar:

- O “Monitor de Visitas” (anexo 9) que concentra todas as ações comerciais agendadas. É onde se obtém informação relevante acerca das ações comerciais que vão desde o cliente em questão, em que consiste o negócio, o *status* do negócio, data da próxima visita, qual a ação que irá decorrer, qual o valor do negócio e em que rubrica se insere. Todos estes pontos são importantes quando se pretende fazer algum tipo de análise pois funcionam como filtros agregadores de informação.
- O “*Dashboard* - CRM” que nos devolve diversa informação com indicadores de visitas, negócios, vendas e campanhas.
- Atalhos com informação relacionada diretamente com Negócios: negócios em aberto (anexo 15), negócios encerrados e probabilidade dos negócios em curso.
- Para além de toda esta informação se encontrar disponível para consulta no Painel Central (anexo 10), diariamente no PHC corre uma rotina de envio desta mesma informação por email.

Nesta rotina diária também estão incluídos os seguintes indicadores relacionados com visitas:

- Totais de Visitas por mês/ano individual
- Totais de Visitas por mês/ano total
- Detalhe dos relatórios de visita dos últimos 30 dias

Área Financeira e Administrativa

Para auxiliar na gestão do dia a dia deste departamento, no Painei Central PHC (anexo 10) encontramos diversos atalhos com informação relevante no que diz respeito a:

Saldo dos Contratos

O saldo do contrato dos clientes deverá ser positivo de forma a garantir a assistência técnica sempre que os clientes necessitem. Trata-se do vínculo contratual de cada cliente com a “Bsmart”.

Suporte Técnico

No atalho “Assistência Técnica Cortada” encontramos todos os clientes que não têm saldo de contrato positivo ou têm faturas vencidas há mais de 30 dias. Até regularizarem esta situação, todos estes clientes ficam com a assistência técnica suspensa. Diariamente o PHC envia um email diário com esta informação.

Renovação de PHC ON

No atalho “Encomendas PHC ON por faturar” obtemos informação acerca das renovações da anuidade do licenciamento PHC que irão decorrer nos próximos dias.

O PHC gera diariamente dois alertas por email com informação relativa a esta renovação em curso bem como das faturas de renovação já emitidas a aguardar pagamento.

O valor espectacular de renovações da anuidade de PHC ON representou cerca de 60% do objetivo traçado pelo fabricante PHC em 2019. É uma rubrica muito importante para a rentabilidade da organização.

Encomendas/Prestações em aberto

Este atalho serve para controlar os Projetos superiores a 10 dias cujo pagamento foi parcelado. Neste atalho encontramos informação acerca do valor das prestações e das datas de vencimento. Esta informação é também enviada por email.

Antiguidade dos Saldos

Neste atalho obtemos informação relativa à antiguidade das faturas emitidas. Esta informação também é enviada diariamente por email.

Para além de toda esta informação, o PHC envia diariamente um *report* com informação relativa a recebimentos do dia anterior.

5 Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos por intermédio da recolha de dados das diversas fontes: entrevistas, documentos e participação/observação. Estes resultados serão comparados com os pressupostos sugeridos pela literatura presente no capítulo 2 deste Estudo de Caso. Este capítulo também contém a resposta à Questão de Investigação e Derivadas.

Como era espectável, todos os colaboradores da “Bsmart” utilizam, sem exceção, diariamente o ERP PHC como ferramenta de trabalho. Para além do seu trabalho diário se centrar no desenvolvimento de funcionalidades no ERP PHC dos clientes da “Bsmart”, o ERP PHC da “Bsmart” é a ferramenta de registo e monitorização do seu próprio trabalho, quer o colaborador se encontre em cliente ou nas instalações da “Bsmart” sendo que *“Os consultores têm de registar diariamente o trabalho efetuado naquele dia”* (Diretora Operacional, setembro 2019)

Na esmagadora maioria dos entrevistados, através do conteúdo das entrevistas, foi possível aferir que todos os colaboradores têm plena consciência e foco no cumprimento dos objetivos delineados pela organização e que exploram todos os recursos ao seu alcance (cf. Anthony, 1965; Jordan *et al*, 2015; Pinto *et al*, 2006; Merchant & Van der Stede, 2017). Mesmo quando não dispõem de toda a informação naquele preciso momento, procuram-na de forma a satisfazer aquele cliente e realçam que *“sempre que necessito tomar uma decisão e não tenho informação suficiente, peço mais detalhes e obtenho sempre resposta”* (E13) como também *“conheço de antemão os trabalhos que tenho para fazer naquele cliente e o peso que tem nos meus objetivos”* (E15).

No decorrer das entrevistas, foi também visível uma preocupação com a qualidade do serviço prestado (cf. Pimentel & Major, 2014) sendo que muitos dos novos clientes que procuram a “Bsmart” são recomendados pelos atuais clientes. A Diretora Operacional (E5) refere que *“muitos dos novos clientes chegam-nos por recomendação de quem já trabalha connosco”*. Há, neste sentido, uma preocupação em manter uma boa imagem da “Bsmart” no mercado para garantir a continuidade destas recomendações.

De forma a validar o grau de satisfação dos seus clientes e identificarem oportunidades de melhorias *“todos os anos, entre janeiro e fevereiro, fazemos inquéritos de satisfação à nossa carteira de clientes para avaliarmos o último ano e identificar*

sugestões de melhorias” (E10). Esta ação vem reforçar o fato que a “Bsmart” valoriza a opinião que os seus clientes têm do serviço prestado (cf. Pimentel & Major, 2014).

Foi notório que a maioria dos colaboradores estão motivados e alinhados com os objetivos pois demonstraram foco no cumprimento das metas traçadas (cf. Flamholtz, 1996) confirmado pelos testemunhos de dois consultores quando dizem “*somos uma empresa relativamente pequena e todos nos empenhamos para que tenha sucesso*” (E14) e “*todos têm a consciência que temos um objetivo a atingir*” (E12). São autônomos no desempenho das suas funções (cf. Flamholtz, 1996) e fazem uso dos recursos disponíveis (cf. Pinto *et al.*, 2016). De realçar que o cumprimento dos objetivos é compensado com um prémio de cariz financeiro (cf. Jordan *et al.*, 2015) que tem um efeito motivador na performance dos colaboradores sendo que “*os prémios mensais fazem com que andemos ainda mais motivados*” (E11) e que é determinante “*garantir o cumprimento dos objetivos junto da PHC para mantermos a nossa margem*” (sócio-Gerente Nº1, abril 2019).

Os Consultores têm objetivos individuais, ajustados às suas funções, e podem acompanhar os seus resultados na *intranet* da “Bsmart” sendo que, para a maioria dos Consultores, os seus objetivos são medidos em dias de débito/mês. Já para os departamentos que gravitam em torno da Área Comercial, tal como a Gestão de Projetos e o Administrativo/Financeiro, os objetivos são em volume de faturação. Estes objetivos podem ser consultados no PHC da “Bsmart” no atalho “Objetivos VS Vendas – TOTAL” e está disponível a todos os colaboradores (cf. Jordan *et al.*, 2015; Merchant & Van der Stede, 2017).

A “Bsmart” segue todos os princípios do Controlo de Gestão descritos por Jordan *et al.* (2015) e tem em consideração a componente humana “*os nossos consultores são o nosso ativo mais valioso*” (Sócio-Gerente Nº2, 2019). Todos os elementos são autônomos e responsáveis, trabalham em equipa, delegam entre si e todos têm um esquema de incentivos (cf. Jordan *et al.*, 2015). Neste sentido, o Sócio-Gerente Nº2 reforça que “*tenho orgulho na minha equipa de consultores sénior com elevado grau de comprometimento com a empresa*” (maio, 2019) e a Diretora Operacional sublinha que “*todos nós trabalhamos em equipa*” (setembro, 2019). Não foram identificados problemas comportamentais que contrariem os interesses da “Bsmart” (cf. Merchant & Van der Stede, 2017).

Em conformidade com Jordan *et al.* (2015), o Processo de Controlo de Gestão na “Bsmart” acompanha o eixo temporal. Tem início com o estabelecimento de objetivos

pela área Comercial, para o ano corrente, os resultados são apurados ao trimestre *“tenho de apresentar os objetivos à equipa até meados de fevereiro e apresento os resultados a cada trimestre”* (Responsável Comercial, 2019). Em caso de desvios acentuados aos objetivos traçados, serão tomadas ações corretivas de forma a alinhar os resultados com esse mesmo objetivo (cf. Jordan *et al.*, 2015; Merchant & Van der Stede, 2017) e neste aspeto a Responsável Comercial (2019) refere que *“quando há desvios muito acentuados, temos de parar e definir uma estratégia para recuperarmos”* (cf. Jordan *et al.*, 2015). O Passo final ocorre no fim desse ano, aquando o fecho dos resultados, e preparar-se-ão os objetivos para o ano seguinte (cf. Jordan *et al.*, 2015) sendo que, perto do final do ano *“o último trimestre é sempre o mais stressante pois é a última oportunidade que temos de recuperarmos algum trimestre menos bom”* (Responsável Comercial, 2019).

A “Bsmart” usa o ERP PHC como ferramenta para medir e controlar os resultados (cf. Jordan *et al.*, 2015; Merchant & Van der Stede, 2017) pois o ERP PHC é por si um instrumento de pilotagem (cf. Jordan *et al.*, 2015). Neste contexto, o Sócio-Gerente Nº1 refere *“temos vindo a implementar ferramentas de controlo (no ERP PHC) que nos permitam acompanhar o que está a acontecer”* (abril, 2019).

Através da *intranet* da “Bsmart”, todos os colaboradores têm acesso a indicadores diários de forma a validar o ponto de situação à data (cf. Jordan *et al.*, 2015; Merchant & Van der Stede, 2017).

Quanto ao Plano Operacional, a “Bsmart” é pautada pelos cinco elementos chave (cf. Johnson, 2008) que vai desde a definição dos serviços a prestar, visando ações com vista ao cumprimento dos objetivos, passando pelo aproveitamento das sinergias disponíveis nomeadamente com outros parceiros tecnológicos e sabem definir prioridades em consonância com esses mesmos objetivos. Temos como exemplo de aproveitamento de sinergias representada na lista de parceiros tecnológicos no anexo 6 (cf. Johnson, 2008).

No que diz respeito ao Orçamento, a “Bsmart” tem em linha de conta os propósitos descritos por Anthony & Govindarajan (2007) onde é seguido o Plano Estratégico pois há coordenação interna entre os vários departamentos e todos se encontram cientes das suas responsabilidades e do que é expectável a nível do seu desempenho dentro da organização (cf. Anthony & Govindarajan, 2007). O Plano Estratégico para a “Bsmart” é *“garantir o cumprimento dos objetivos junto da PHC para mantermos a nossa margem”* (sócio-Gerente Nº1, abril 2019).

Neste caso em particular, na empresa “Bsmart” não existe um budget aprovado pois este é definido e colocado em marcha à medida em que surgem as ações a implementar (cf. Anthony & Govindarajan, 2007). A Responsável comercial (2019) reforça que “*quando há desvios muito acentuados (...) avançamos de imediato com as ações corretivas*”.

Um dos planos de ação da “Bsmart” passa pelo aproveitamento das campanhas que o seu maior fornecedor, a PHC, disponibiliza à rede de parceiros (cf. Jordan *et al.*, 2015). A Responsável Comercial (E8) aproveita estas oportunidades para fechar os negócios que tem em carteira (Anexo 15).

A “Bsmart” cumpre com os quatro fundamentos base descritos por Kaplan & Norton (1996), que servem de sustento à Gestão da Estratégia: comunicação e alinhamento, planeamento, *feedback* e aprendizagem e visão. Comunicam internamente através da *intranet* do ERP PHC onde podem acompanhar os objetivos e resultados da organização (cf. Jordan *et al.*, 2015), os colaboradores têm conhecimento do planeamento de tarefas através do “Detalhe de Tarefas” (ilustração 17) e sabem quais as metas a atingir (cf. Kaplan & Norton, 1996).

A “Bsmart” consegue obter um panorama geral englobando as quatro perspetivas do BSC: sócios, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento (cf. Kaplan & Norton, 1996). Exemplo disto é, pelo fato de terem a consciência das relações causa-efeito nestas quatro perspetivas (cf. Kaplan & Norton, 1996), estão muito focados no cumprimento dos objetivos estratégicos (Merchant e Van der Stede, 2017) nomeadamente no que diz respeito à rentabilidade do negócio, nesse sentido têm de “*garantir o cumprimento dos objetivos junto da PHC para mantermos a nossa margem*” (sócio-Gerente Nº1, abril 2019).

O ERP PHC da “Bsmart” cumpre todos os pressupostos que estão na base da utilização do BSC e TB (cf. Jordan *et al.*, 2015) que são: medição e acompanhamento do desempenho das pessoas e departamentos visando o cumprimento dos objetivos; quantificação de objetivos, métodos e fatores críticos de sucesso; possibilidade de análise de indicadores; customização de indicadores de acordo com as funções de cada gestor; favorecem a comunicação e partilha interna; cumprem o critério de comparabilidade com os objetivos traçados e servem de apoio à avaliação da performance influenciando as compensações (cf. Jordan *et al.*, 2015). A “Bsmart” estabelece para todos os colaboradores e departamentos objetivos cujos resultados podem ser consultados na *intranet* do ERP PHC ou no Painel Central (anexo 10) e que, em caso de cumprimento,

os colaboradores terão uma compensação financeira (cf. Jordan *et al.*, 2015). A Diretora Operacional (2019) realça que *“um dos fatores críticos de sucesso dos Projetos é fazê-lo de seguida, sem interrupções, caso contrário perdemos a cadência do trabalho”*.

O Controlo Orçamental na “Bsmart” é efetuado pela Responsável Comercial a nível do alinhamento dos resultados com os objetivos, e pela Gestora de Projetos no âmbito do controlo do decorrer dos Projetos (cf. Jordan *et al.*, 2015). A área de Gestão de Projeto tem uma ferramenta específica que auxilia no alinhamento dos resultados dos projetos em curso (ilustração 18).

O ERP PHC está habilitado para responder às necessidades de informação diárias da “Bsmart” (cf. Silva & Alves, 2000), trata-se de um sistema modular que visa a gestão completa de todas as áreas da “Bsmart” (cf. Davenport, 1998; Silva e Alves, 2000; Rashid *et al.*, 2002) abrangendo as áreas fundamentais na gestão do seu negócio (cf. Costa, 2000) numa única base de dados agregadora de informação partilhada com todos os departamentos (cf. Celjo *et al.*, 2011). Conforme descrito no capítulo 4.3, através de diversos módulos do ERP PHC, a “Bsmart” consegue controlar as áreas mais críticas do seu negócio e *“foram criadas ferramentas de apoio para me orientarem e obter um controlo mais eficaz”* (Responsável Comercial, junho 2019).

O ERP PHC da “Bsmart” é composto por módulos *desktop* e *web* (cf. Rashid *et al.*, 2002) que permitem a gestão do negócio de forma integrada e em tempo real (cf. Silva & Alves, 2000). Um destes exemplos foi referenciado pelo Sócio-Gerente N°1 onde afirmou que *“a ferramenta de trabalho que revolucionou a nossa maneira de trabalhar foi a criação de uma agenda online”* (abril, 2019). Esta agenda pode ser consultada através de um *browser*, ou seja *via web*, e é atualizada ao segundo.

Para além destes fatores, o ERP PHC da “Bsmart” auxilia a integração dos *workflows* tendo em consideração as boas práticas e contribui para um aumento da eficiência e eficácia operacional (cf. Leu *et al.*, 2018). Neste aspeto, a Diretora Operacional relata que *“todos os desenvolvimentos de controlo implementados no PHC reforçam a nossa necessidade em sermos rápidos e eficazes”* (setembro, 2019).

Na entrevista realizada à Diretora Operacional (E5), ficou claro que o maior entrave que a “Bsmart” encontra na implementação do ERP PHC em clientes é a dificuldade de adaptação tecnológica e aceitação por parte dos colaboradores das empresas (cf. Celjo *et al.*, 2011) e de estes aceitarem que o ERP PHC será uma mais valia no desempenho das suas funções. Durante esta entrevista contou que *“num projeto bastante recente, conheci um financeiro que imprimia todos os documentos, desde*

recibos de vencimento a declarações periódicas do IVA, com receio de os vir a perder, apesar de ter uma cópia digitalizada” (Diretora Operacional, 2019) (cf. Celjo *et al.*, 2011). Ainda acrescentou que *“este financeiro foi a pessoa mais resistente à mudança que encontrei naquela empresa, mas no fim do projeto, tornou-se o meu melhor amigo”* (Diretora Operacional, setembro 2019).

Como resposta à Questão de Investigação deste Estudo de Caso que pretende identificar **“Quais os fatores relevantes para implementar com sucesso um Sistema de Controlo de Gestão”** podemos concluir que, um desses fatores relevantes passa pelo envolvimento dos colaboradores com a organização e do alinhamento consciente com os objetivos da empresa (cf. Merchant & Van der Stede, 2017; Flamholtz, 1996). Foram várias as referências que evidenciam a relevância da presença destes fatores, em conformidade com os testemunhos recolhidos e reforçada pela literatura (cf. Merchant & Van der Stede, 2017; Flamholtz, 1996), estes testemunhos relatam que *“somos uma empresa relativamente pequena e todos nos empenhamos para que tenha sucesso”* (E14) e *“todos têm a consciência que temos um objetivo a atingir”* (E12). Estes testemunhos são reforçados pelo fato de a empresa ter de *“garantir o cumprimento dos objetivos junto da PHC para mantermos a nossa margem”* (sócio-Gerente Nº1, abril 2019) para além do reforço positivo que o esquema de incentivos representa (cf. Flamholtz, 1996) pois *“os prémios mensais fazem com que andemos ainda mais motivados”* (E11). O fato de não haver problemas comportamentais que contrariem os interesses da “Bsmart” também deve ser tido em consideração (cf. Merchant & Van der Stede, 2017; Jordan *et al.*, 2015).

Outro fator que contribui para um Sistema de Controlo de Gestão eficaz é o registo diário dos trabalhos executados de forma a serem mensurados sempre que necessário (cf. Merchant & Van der Stede, 2017; Flamholtz, 1996; Jordan *et al.*, 2015), até mesmo porque existem objetivos a atingir (cf. Merchant & Van der Stede, 2017; Flamholtz, 1996; Jordan *et al.*, 2015). A “Bsmart” tem vindo a desenvolver ferramentas que permitem registar os trabalhos realizados sendo que foram recolhidos vários testemunhos que reforçam a importância destes registos na esfera do Controlo de Gestão (cf. Jordan *et al.*, 2015). O “Detalhe de Tarefas” do ERP PHC (ilustração 17) é reflexo dessa necessidade (cf. Merchant & Van der Stede, 2017; Flamholtz, 1996; Jordan *et al.*, 2015; Suhaimi *et al.*, 2016) conforme refere a Diretora Operacional (2019) *“os consultores têm de registar diariamente o trabalho efetuado naquele dia e esta ferramenta também veio ajudar os consultores no registo das suas tarefas diárias”* e *“ligar o software com os processos de*

trabalho ajudou-nos a saber, a qualquer momento, como está o processo, a quanto é que vai ou se já está concluído” (Sócio-Gerente Nº1, abril 2019).

Este registo constante, e acompanhamento regular dos resultados, é fundamental para que, em caso de desvios possam ser tomadas medidas corretivas (cf. Merchant & Van der Stede, 2017; Flamholtz, 1996; Jordan *et al.*, 2015) sendo que *“o objetivo é saber onde falhou para podermos controlar”* (Diretora Operacional, setembro 2019) e que *“estes desvios têm de ser controlados (...) para podermos intervir atempadamente”* (Diretora Operacional, setembro 2019). Neste sentido a Responsável Comercial (2019) intervém *“quando há desvios muito acentuados, temos de parar e definir uma estratégia para recuperarmos”* isto para *“avancamos de imediato com as ações corretivas”* (Responsável Comercial, 2019).

O acesso a informação atualizada, central e acessível são outros fatores de sucesso (cf. Pinto *et al.*, 2006; Merchant & Van der Stede, 2017; Flamholtz, 1996; Jordan *et al.*, 2015). Neste contexto, o ERP PHC é a ferramenta que permite o registo e consulta de informação atualizada e centralizada (cf. Silva & Alves, 2000; Davenport, 1998; Rashid *et al.*, 2002; Celjo *et al.*, 2011), de acordo com o testemunho do Sócio-Gerente Nº1 (2019) *“a ferramenta de trabalho que revolucionou a nossa maneira de trabalhar foi a criação de uma agenda online, ou seja, a partilha da nossa agenda técnica online fez com que houvesse uma dinâmica a nível de organização da agenda dos técnicos”* isto porque permitiu que toda a equipa tivesse acesso a informação atualizada acerca dos agendamentos, é central pois está na Base de Dados da “Bsmart” e é acessível através de um dispositivo móvel (cf. Rashid *et al.*, 2002; Celjo *et al.*, 2011; Silva & Alves, 2000; Dechow *et al.*, 2007).

Como resposta às Questões Derivadas identificadas neste Estudo de Caso, para a QD1: O Processo de Controlo de Gestão é eficaz na empresa “Bsmart” e o ERP contribui para essa eficácia? Podemos concluir que sim pois a “Bsmart” dispõe de um Processo de Controlo de Gestão eficaz (cf. Anthony, 1965; Jordan *et al.*, 2015; Merchant & Van der Stede, 2017; Pimentel & Major, 2014; Flamholtz, 1996; Pinto *et al.*, 2006), através do seu ERP PHC, e que o mesmo responde às atuais necessidades de controlo do negócio abrangendo as principais áreas da empresa: Suporte Técnico, Gestão de Projetos, Comercial e Financeira & Administrativa (cf. Silva & Alves, 2000; Davenport, 1998; Rashid *et al.*, 2002; Celjo *et al.*, 2011) . Encontramos estas evidências no testemunho da Responsável Comercial quando afirma que *“foram criadas ferramentas de apoio para me orientarem e obter um controlo mais eficaz”* (junho 2019) referindo-se à

implementação do Monitor de Visitas (Anexo 9) e também no testemunho do Sócio-Gerente Nº2 quando refere *“temos uma ferramenta de controlo de projetos dentro do PHC onde nós (...) vamos controlando, ao longo do tempo, se o projeto está a decorrer dentro do previsto”* (maio, 2019) referindo-se à necessidade de controlo na área da Gestão de Projetos. Por sua vez, a Diretora Operacional realça que, ainda no âmbito da Gestão de Projetos, *“o objetivo é saber onde falhou para podermos controlar”* (setembro, 2019) situação reforçada também pelo Sócio-Gerente Nº2 (2019) quando diz que *“falta-nos controlo na análise dos projetos em termos de tempo e recursos gastos e respetiva rentabilidade.”* Na área do Suporte Técnico, como ferramenta de controlo, encontramos o monitor de PAT por terminar (Anexo 11) onde se encontram todos os Pedidos a aguardar resolução e que segundo o testemunho de um dos Consultores, é uma ferramenta eficaz, pois afirmou em entrevista que *“no monitor de PAT em aberto temos o panorama geral dos pedidos a tratar, para quem está no Suporte, é a base de trabalho”* (E9). Já na área Administrativa & Financeira, e segundo o testemunho do Administrativo *“têm sido criadas ferramentas que me ajudam a fazer o controlo diário das faturas e recebimentos. Tenho toda a informação de que necessito”* (junho 2019).

A QD2 que pretende identificar quais as medidas a tomar para melhorar o processo de Controlo de Gestão na empresa “Bsmart”, sabendo que este processo tem sofrido sucessivos melhoramentos, concluímos que o Processo de Controlo de Gestão já se encontra otimizado (cf. Leu *et al.*, 2018), face às necessidades de controlo da empresa, não havendo melhorias significativas a indicar.

Foram identificadas várias iniciativas com o objetivo de otimizar o Processo de Controlo de Gestão na “Bsmart”, dentro do próprio ERP PHC, entre elas destacamos o testemunho do Sócio-Gerente Nº1 (abril 2019) quando refere que *“temos vindo a implementar ferramentas de controlo que nos permitam acompanhar o que está a acontecer”* e no testemunho da Responsável Comercial (2019) quando relata que *“foram criadas ferramentas de apoio para me orientarem e obter um controlo mais eficaz a nível dos negócios”* (cf. Silva & Alves, 2000; Celjo *et al.*, 2011; Anthony, 1965; Merchant & Van der Stede, 2017; Pimentel & Major, 2014; Flamholtz, 1996; Pinto *et al.*, 2006; Jordan *et al.*, 2015).

A “Bsmart” tem planeado, até ao final de 2020, implementar *Dashboards* de Gestão de Projetos sendo que *“o objetivo é saber onde falhou para podermos controlar”* (Diretora Operacional, setembro 2019), (cf. Jordan *et al.*, 2015; Leu *et al.*, 2018). Também foi notória a intenção de melhoria sempre que identificam que um processo

ainda não se encontra otimizado (cf. Jordan *et al.*, 2015; Leu *et al.*, 2018; Johnson, 2008), conforme testemunho da Diretora Operacional (2019) quando diz que “*há pontos críticos nos projetos: a fase de testes, a fase de arranque e de layout normalmente derrapam sempre. Como sabemos que derrapam sempre, tentamos afinar a metodologia para termos menos derrapagens nessas áreas*”. A identificação destes pontos de melhoria comprovam que existe uma preocupação em melhorar as ferramentas de controle e que este processo de melhoramento é contínuo (cf. Pimentel & Major, 2014; Flamholtz, 1996).

6 Conclusões

Após leitura atenta deste Estudo de Caso, podemos concluir que o ERP PHC é a ferramenta basilar do Controlo de Gestão da “Bsmart” e é utilizada diariamente por todos os seus colaboradores. O ERP PHC é um sistema modular, centrado numa única base de dados, que fornece e recebe informação diária e atualizada a todos os departamentos da “Bsmart”. O ERP PHC é composto por módulos *desktop* e *web* permitindo uma gestão do negócio de forma integrada e em tempo real.

O ERP PHC da “Bsmart” é a ferramenta de registo e monitorização do trabalho de todos os colaboradores e fornece indicadores diários, através da *intranet* PHC e sistemas de alerta, os resultados em tempo real.

Todos os colaboradores estão motivados e alinhados com os objetivos e estratégia da empresa, sendo que todos têm objetivos individuais associados a um esquema de incentivos de cariz financeiro e podem acompanhar os seus resultados na *intranet* PHC da “Bsmart”.

São colaboradores autónomos e responsáveis no desempenho das suas funções, trabalham em equipa e delegam entre si, estão conscientes da relevância do seu papel na organização e exploram todos os recursos ao seu alcance. Preocupam-se também com a qualidade do serviço prestado e, neste sentido, com o objetivo de identificarem pontos de melhoria para a organização, a “Bsmart” realiza anualmente um inquérito de satisfação a todos os clientes. Não foram identificados problemas comportamentais que contrariem os interesses da “Bsmart”.

A “Bsmart” utiliza o ERP PHC como ferramenta para registar, medir e controlar os resultados e cumpre com os pressupostos que estão na base da utilização do BSC e TB: medição e acompanhamento do desempenho das pessoas e departamentos visando o cumprimento dos objetivos; quantificação de objetivos, métodos e fatores críticos de sucesso; possibilidade de análise de indicadores; customização de indicadores de acordo com as funções de cada gestor; favorecem a comunicação e partilha interna; cumprem o critério de comparabilidade com os objetivos traçados e servem de apoio à avaliação da performance influenciando as compensações. A “Bsmart” segue também os quatro fundamentos que servem de sustento à Gestão da Estratégia: comunicação e alinhamento, planeamento, *feedback* e aprendizagem e visão.

Os resultados são medidos com regularidade e em caso de desvios acentuados serão implementadas ações corretivas de forma a corrigir ou compensar esses desvios. O ERP PHC é a ferramenta de controlo e é, simultaneamente, um instrumento pilotagem.

Para além destes fatores, o ERP PHC agiliza a implementação de *workflows* tendo em consideração as boas práticas e contribui para um aumento da eficiência e eficácia operacional.

Quanto ao Plano Operacional, a “Bsmart” tem bem definidos os serviços a prestar, tendo em perspectiva ações com vista ao cumprimento dos objetivos, tira proveito das sinergias com outros parceiros tecnológicos e define prioridades em consonância com objetivos traçados.

O Controlo Orçamental é constante, ao longo do ano, e é efetuado pela Responsável Comercial, a nível do alinhamento dos resultados com os objetivos da área Comercial, e pela Gestora de Projetos no âmbito do controlo dos Projetos em curso. Este Controlo Orçamental visa garantir o alinhamento dos resultados com os objetivos traçados e identificar possíveis desvios.

Quanto ao Orçamento, a “Bsmart” tem em linha o cumprimento do Plano Estratégico sendo que há coordenação interna entre os vários departamentos e todos os elementos se encontram cientes das suas responsabilidades e do que é expectável a nível do seu desempenho dentro da organização. O Plano Estratégico da “Bsmart” é manter a margem de lucro. Não existe budget aprovado pois este é definido e colocado em ação à medida em que surgem as ações a implementar. O Plano de ação mais utilizado dá-se com o aproveitamento das campanhas que a PHC disponibiliza à rede de Parceiros.

O maior constrangimento identificado na relação com o ERP PHC, prende-se com a dificuldade de adaptação tecnológica e aceitação por parte dos colaboradores das empresas e de estes aceitarem que o ERP PHC será uma mais valia no desempenho das suas funções. Este entrave não se aplica internamente à “Bsmart” pois o ERP PHC é o produto comercializado e todos encaram o ERP como uma mais valia no desempenho das suas funções.

Este Estudo de Caso revela que o envolvimento dos colaboradores com a organização, considerando que se encontram focados nos objetivos da empresa, o esquema de incentivos existente, o registo diário dos trabalhos de forma a serem mensurados e comparados com os objetivos a atingir e em caso de desvios possam ser tomadas medidas corretivas, o acesso a informação atualizada, central e acessível, são fatores críticos de sucesso para um Sistema de Controlo de Gestão eficaz e responde à

Questão de Investigação. A inexistência de problemas comportamentais, por parte dos colaboradores, também influencia positivamente a eficácia deste Sistema de Controlo de Gestão.

O Processo de Controlo de Gestão na “Bsmart” é bastante fluído e dispõe de um elevado nível de eficácia pois é alvo de melhoramentos contínuos. É importante que estes melhoramentos contínuos se mantenham e poder-se-ia implementar um esquema de incentivo relacionado com a qualidade de serviço prestada, pois nesta área há sempre fatores a melhorar, o que responde à Questão Derivada 2.

Em suma, o ERP PHC, na empresa “Bsmart”, é uma ferramenta válida, funcional e valoriza o Controlo de Gestão pois é alvo de um constante processo de melhorias em termos de ferramentas de controlo de Gestão e seus processos, fatores que respondem à Questão Derivada 1.

6.1 Contributos

Este Estudo de Caso pretende deixar o seu contributo acerca do papel que um ERP representa, neste caso o ERP PHC, para uma PME Portuguesa, e quais os fatores de sucesso que contribuem para um Sistema de Controlo de Gestão eficaz.

Contrariamente à maioria dos Estudos científicos desenvolvidos em empresas Portuguesas que se focam apenas numa área do ERP, por exemplo no *CRM* ou Recursos Humanos, este Projeto pretende enriquecer a literatura como sendo um Estudo de Caso que encara o ERP como elemento central no Controlo de Gestão.

6.2 Desafios para Investigações Futuras

Como desafios para futuras investigações, ficam em baixo alguns temas com particular relevância para o Controlo de Gestão, na expectativa que despertem o interesse dos demais investigadores.

Analisar de que forma as expectativas de evolução na carreira e o envolvimento e empenho dos colaboradores nas organizações, de que forma impactam o negócio. Identificar o peso que estes fatores de carácter humano, têm numa perspetiva mais financeira das empresas.

Outro tema interessante seria aprofundar de que forma um ERP impacta o negócio e o Controlo de Gestão, em particular nas PME's Portuguesas pois estas empresas representam a esmagadora maioria do tecido empresarial Português, considerando o custo benefício desse investimento. Dentro deste conceito também se poderiam fazer comparações entre as marcas de ERP mais comercializadas em Portugal.

Com a evolução constante das TI, quer a nível de *software* quer a nível de *hardware*, poder-se-ia analisar a viabilidade de investimento, por parte das empresas Portuguesas, em soluções físicas na lógica de *Client-Server* de um ERP apesar da tendência crescente dos ERP exclusivamente *Web based*.

Também seria interessante comparar os resultados obtidos neste Estudo de Caso com outras empresas de características similares.

Bibliografia

Anthony, R. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston: Harvard Business School Press.

Anthony, R. N., & Govindarajan, V., (2007). *Management Control Systems* (12^a Ed). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin

Celjo, A., Hanic, A. & Kazalac, M. (2011). Investigating Reasons for Resistance Among Project and General Managers in Enterprise Resource Planning Implementations. *Economic Review - Journal of Economics and Business*, Vol. 9, n° 2, pp.77-90.

Costa, J. A. A. (2000). O Antes, Durante e Pós Implementação de um ERP. In Silva, Firmino & Alves, José A. (1^a Edição), *ERP e CRM* (pp.143-158). Lisboa: Centro Atlântico

Dechow, N., Granlund M. & Mouritsen J. (2007). Interactions between modern information technology and management control. In T. Hopper, D. Northcott, & R. Scapens, *Issues in Management Accounting* (3^a Ed.), pp. 45-64. Edinburg Gate: Pearson Education Limited.

Flamholtz, E. G. (1996). Effective organizational control: A Framework, Applications, and Implications. *European Management Journal*, Vol. 14, N° 6, pp. 596–611.

Fortin, Marie-Fabienne (2009). *O Processo de Investigação: Da Conceção à Realização*, 5^a Edição, Loures: Lusociência.

Jacobs, F. R. & Weston, F. C. T. (2007). Enterprise resource planning (ERP) - A brief history. *Journal of Operations Management*, Vol. 25, p. 357–363.

Jiang, WenChao & Han, Jingti (2009). *The Methods of Improving the Manufacturing Resource Planning (MRPII) in ERP*. International Conference on Computer Engineering and Technology. DOI 10.1109/ICCET.2009.18

Johnson, R. (2008). Operational Planning - A Factor of Five. *Supply House Times*, pp. 138-141.

Jordan, H., Neves, J. C., Rodrigues, J. A. (2015), *O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores* (10^a Ed.). Lisboa: Áreas Editora.

Kaplan, R. S., & D. Norton. (1992) *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review 70, no. 1 (January–February 1992), pp. 71–79.

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review, pp. 75-85.

Leu, J., Krischke, A., Lee, Y., Lee, L., Huang, Y. (2018) *An ERP-based Solution for the Supply Chain Planning of Medium-sized Global Manufacturing Company*. In Proceedings of the 2018 IEEE IEEM.

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (4^a ed). Harlow: Pearson

Otley, D., Broadbent, J., & Berry, A. (1995). Research in Management Control: An Overview of its Development. *British Journal of Management*, vol. 6, pp. 31-44.

Pimentel, L., & Major, M. (2014). Quality management and a balanced scorecard as supporting frameworks for a new management model and organisational change. *Total Quality Management*, vol. 25, n^o 7, pp. 763-775.

Pinto, C. A. M., Rodrigues, J.A. M. S., Santos, A., Melo, L.T., Moreira, M. A. D. & Rodrigues, R. B. (2006). *Fundamentos de Gestão* (6^a Edição). Lisboa: Editorial Presença.

Pinto, João Paulo (2010) *Gestão de Operações na Indústria dos Serviços*. Lidel, Edições Técnicas: 3^a Edição.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2^a Edição: janeiro 1998). Lisboa: Gradiva.

Rashid, M. A., Hossain, L., & Patrick, J. D. (2002). The evolution of ERP Systems: A historical perspective. In *Enterprise Resource Planning: Solutions and Management* (p.35-50). USA: Idea Group.

Ruivo P., Oliveira T. & Neto M. (2014) Examine ERP post-implementation stages of use and value: Empirical evidence from Portuguese SMEs. *International Journal of Accounting Information Systems*, vol. 15, n^o2, pp. 166–184.

Silva, Firmino & Alves, José A. (2000). *ERP e CRM - Da empresa à e-empresa - soluções de informação reais para empresas globais* (1^a Edição). Matosinhos: Centro Atlântico.

Suhaimi, S. A. A., Nawawi, A. & Salin, A. S. A. P. (2016). Impact of Enterprise Resource Planning on Management Control System and Accountants' Role. *Journal of Economics and Management*, vol. 10, n^o1, pp. 93 – 108.

Yin, Robert K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. (6^a Edição) Los Angeles: Sage Publications.

Netgrafia

Autoridade Tributária e Aduaneira (2014), *Novas Regras sobre Utilização de Programas Informáticos de Faturação*

<https://www.portaldasfinancas.gov.pt/at/html/index.html>

Davenport, Thomas (1998). Putting the Enterprise into the Enterprise System. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1998/07/putting-the-enterprise-into-the-enterprise-system>

Decreto-Lei n.º 198/2012, Diário da República (2012). *Diário da República*, 1.^a série — N.º 164 — 24 de agosto de 2012. <https://dre.pt/application/conteudo/174543>

INE - Instituto Nacional de Estatística (2019). *Empresas em Portugal 2017*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=358541793&PUBLICACOESmodo=2

PHC Software (2019). <https://www.phcsoftware.com/>

ANEXOS

ANEXO 1 – Resumos das Entrevistas

Referência	Entrevistado	Natureza	Data	Duração	Registro
E1	Sócio-Gerente nº1	Exploratória	12-04-2019	54 minutos	Gravação áudio e transcrição
E2	Sócio-Gerente nº1	Semiestruturada	26-06-2019	12 minutos	Gravação áudio e transcrição
E3	Sócio-Gerente nº2	Exploratória	23-05-2019	48 minutos	Gravação áudio e transcrição
E4	Sócio-Gerente nº2	Semiestruturada	27-09-2019	18 minutos	Gravação áudio e transcrição
E5	Diretora Operacional	Exploratória	03-09-2019	37 minutos	Gravação áudio e transcrição
E6	Diretora Operacional	Semiestruturada	27-09-2019	15 minutos	Gravação áudio e transcrição
E7	Administrativo	Semiestruturada	11-06-2019	21 minutos	Gravação áudio e transcrição
E8	Comercial	Semiestruturada	11-06-2019	15 minutos	Respostas escritas
E9	Consultor nº1	Semiestruturada	28-06-2019	17 minutos	Gravação áudio e transcrição
E10	Consultor nº2	Semiestruturada	26-06-2019	21 minutos	Gravação áudio e transcrição
E11	Consultor nº3	Semiestruturada	17-06-2019	18 minutos	Gravação áudio e transcrição
E12	Consultor nº4	Semiestruturada	26-06-2019	26 minutos	Gravação áudio e transcrição
E13	Consultor nº5	Semiestruturada	17-06-2019	19 minutos	Gravação áudio e transcrição
E14	Consultor nº6	Semiestruturada	17-06-2019	17 minutos	Gravação áudio e transcrição
E15	Consultor nº7	Semiestruturada	25-06-2019	13 minutos	Gravação áudio e transcrição
E16	Consultor nº8	Semiestruturada	25-06-2019	4 minutos	Gravação áudio e transcrição
Total				5h54min	
Média				22 minutos	

ANEXO 2 - Guião Exemplificativo de uma das Entrevista Semiestruturada

P1- Qual a função na empresa?

P2 - Há quanto tempo está na empresa?

P3 - Nota evolução no processo de informação de gestão e na tomada de decisão?

P4 - Considera que a informação de gestão que dispõe é suficiente para uma boa tomada de decisão? Porquê?

P5- Que melhorias recomenda a nível do processo de tomada de decisão?

ANEXO 3 – Resumo das Reuniões como fonte de evidência
Observação/Participação

Referência	Participantes	Data	Início/Fim	Registo
R1	Diretora Operacional	04-09-2019	9:30 - 12:00	Apontamentos
	Comercial			
	Gestor Conta PHC			
	Diretor Comercial PHC			
R2	Sócio-Gerente nº1	18-09-2019	11:00 -12:45	Apontamentos
	Diretora Operacional			
	Comercial			
	Administrativo			
		Total	4h15min	
		Média	2h8min	

ANEXO 4 – Apontamentos cedidos pela Responsável Comercial referente à Reunião do dia 4 setembro 2019 (R1 no anexo 3)

Base Inserir Desenhos Ver Ajuda

Calibri 11 N I S A

O Meu Bloco de Notas

PHC

Reuniões TTS

TOTALBIT

Reuniões - Clientes

PENDENTES

Acessos PHC

DRIVE FX

Mais Ritmo

V27 - Webinar

2019

Reuniões PHC 06.03.2019

Reuniões PHC 03.04.2019

Reuniões PHC 08.05.2019

Reuniões PHC 05.06.2019

Reuniões PHC 03.07.2019

Reuniões PHC 04.09.2019

Reuniões PHC 02.10.2019

Reuniões PHC 06.11.2019

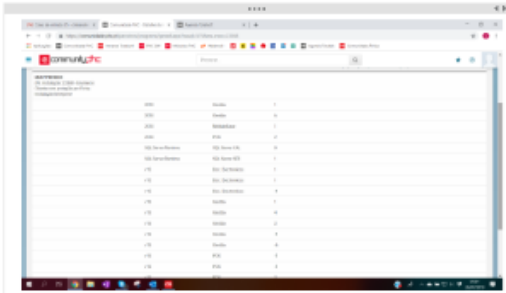
Reuniões PHC 04.12.2019

2020

+ Adicionar secção + Adicionar página

Reuniões PHC 04.09.2019

26 de julho de 2019 09:34



Como está o recrutamento de estagiários?
Inicialmente formaram 2 pessoas no Porto.
2ª fase vão ter 7 a 8 elementos, mais no Porto.

Reunião com Jorge e Passinhas + CL
Tab notícias no site da TTS muito desatualizado...

Norauto - está do lado do Miguel PHC - pedimos feedback.

Marketing/merchandising
Canetas fraca qualidade
Descritivos módulos não estão atualizados

SQL entra na rubrica de NB

ANEXO 5 – Apontamentos cedidos pela Responsável Comercial referente à Reunião do dia 18 setembro 2019 (R2 no anexo 3)

The screenshot shows the Microsoft OneNote interface. The top ribbon includes 'Inserir', 'Desenhar', 'Ver', and 'Ajuda'. The left sidebar shows a list of notebooks: 'PHC', 'Emails @', 'REUNIÕES TTS', 'TOTALBIT', 'Reuniões - Clientes', and 'PENDENTES'. The main area displays a list of meetings under the heading 'Reunião Comercial 18.09.2019'. The meeting list includes dates from 24.04.2019 to 18.09.2019. The notes for the 18.09.2019 meeting are as follows:

Reunião Comercial 18.09.2019
16 de setembro de 2019 11:42

Glaciatis - Nuno Narciso queixou-se que o PHC está com muitos erros. EDI urgente (está a ser tratado). Quem trata?

Shaphety vai testar dia 19 à tarde.

Campanha PHC - CAMPANHA WTF (WEB TREND FOLLOWERS) 2019

Upgrade de versão (V25) - ponto de situação (ver com NO)

Presentes de Natal - qual plafond e qual a estratégia para 2019?

CHLO - o cliente vai mesmo deixar cair o ON? - Estamos a aguardar confirmação

Prestações em aberto e pagamentos - ver com NO

Aguardo cotação de headseats

Formação Gogest - ligar

SOGILUB - vai mudar de parceiro. Era glt do BM

CULTURALIS - informou que não vai renovar o phc on. vai mudar para SAGE on-line.

Temas para newsletter de Outubro - pedi sugestões de temas

- Certificação CBL (SVAT)
- Inventário valorizado
- |

Pipe Line

Túnel de Vendas

Ideias para presente de Natal - 4 temas

Presente Tecnológico

Carregador ficha e isqueiro com entrada USB T1

Power bank T6

Conjunto carregador + powerbank T5

Carregador sem fios T4 - não

Relógio despertador com indicação data e temperatura T3

Rato ótico sem fios T2

ANEXO 6 - Manual de Apresentação da Empresa “Bsmart” cedido pela própria



QUEM SOMOS

A **PHC** é uma empresa fortemente implementada no mercado e especializada no fornecimento de **serviços de Consultoria** e na **Implementação de Soluções Integradas com Software de Gestão**.

A nossa missão é **realizar os sonhos dos nossos clientes** fazendo crescer o negócio dos mesmos assim como melhorar procedimentos nas organizações para garantir melhores resultados com implementações de qualidade.

A nossa equipa é constituída por Consultores Séniores detentores de uma larga experiência na implementação de projetos com **Software de Gestão PHC**, marca que representamos como **Parceiros Enterprise**.

O nosso Know How e a nossa experiência permitem-nos atender a empresas de qualquer dimensão tendo como compromisso tornar os nossos clientes mais competitivos no mercado em que atuam.

O nosso sucesso é o resultado da sabedoria e experiência passada aliada ao conhecimento e inovação do presente e à ousadia de olhar de frente os desafios futuros.

SOLUÇÕES E SERVIÇOS

A tem como objetivo levar a inovação aos seus clientes e dessa forma aumentar a eficácia dos processos, maximizando o retorno do investimento. Queremos estar ao lado do nosso cliente para que possamos crescer juntos. O seu crescimento é o nosso sucesso!

As nossas áreas e soluções:



EQUIPA

A nossa equipa é formada por colaboradores que se destacam pelo seu nível de conhecimento e de especialização e que têm como premissa a qualidade e a evolução.

Construímos assim uma equipa coesa cujo talento conduz à realidade de projetos inovadores, onde o crescimento é uma constante e a satisfação dos clientes é o objetivo fulcral.



OS NOSSOS PARCEIROS

PHC SOFTWARE

Empresa privada nacional que desenvolve e comercializa software empresarial (ERP)



MICROSOFT

A Microsoft é líder mundial na produção de software e soluções B2B e B2C.



SYSDEV

Empresa focada no desenvolvimento de Soluções de Mobilidade



MOVING2YOU

Empresa cujo core business é o desenvolvimento de aplicações móveis



TOTALBIT

Empresa cujo core é a venda de hardware e serviços de rede e segurança



GRENKE

Empresa especialista em renting de equipamentos tecnológicos



IGNIOS

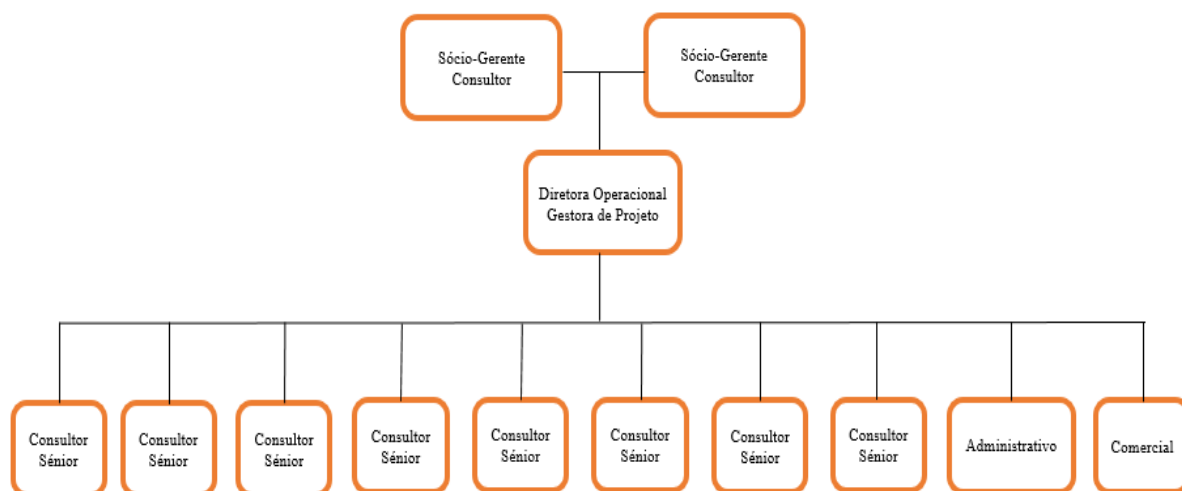
Empresa de gestão de risco, prospecção e cobrança



OS NOSSOS CLIENTES



ANEXO 7 – Organograma da “Bsmart” elaborado com base no conhecimento da Empresa



ANEXO 8 – Evolução de vendas de 2011 a 2019 extraída do ERP PHC da Empresa “Bsmart”

Marca	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
SERV SW	128 581,90	196 291,32	204 091,55	238 452,12	344 446,06	438 325,68	560 438,17	642 041,14	623 387,54	3 376 055,48
MERC SW		52 127,08	133 950,98	177 312,19	220 015,78	279 300,29	423 550,02	449 815,58	493 983,64	2 230 055,56
MERC HW		3 894,13	16 398,18	50 696,53	58 044,76	64 177,37	87 871,41	57 528,56	73 936,05	412 546,99
SERV HW		2 210,00	6 598,75	9 390,88	8 543,00	6 066,88	12 410,13	18 198,75	7 286,40	70 704,79
OUTROS							2 000,00	1 211,00	550,00	3 761,00
Total	128 581,90	254 522,53	361 039,46	475 851,72	631 049,60	787 870,22	1 086 269,73	1 168 795,03	1 199 143,63	6 093 123,82

ANEXO 9 – Monitor de Visitas do ERP PHC da Empresa “Bsmart”

Sistema | Editar | Gestão | CRM Comercial | Suporte | Serviços | Pessoal | Documentos | Equipe | Qualidade | ROPD | Tabelas | Opções Internas | Janelas | Ajuda

Monitor de Visitas

Origem: Com Visita Agendada ☐ Com Negócio ☐ Próxima Visita Vendedor: Tipo Negócio:

Nome: Não realizadas / Followup ☐ Sem Negócio ☐ Status Neg.:

Dados Diversos

Nome	Negócio	Status Negócio	Prox. visita	Origem	Acção prox.	Prox. acção	URL visita	Data_phc	Acção URL visit	V. Software	V. Serviços	V. Hard	Data Prev.	Tipo Negócio
ELUGATRAJE UNIPESSOAL LDA	2019114-SQL SERVER 2017	Proposta	2019-10-16	Totalsoft	Informação	Informação	03.10.2019			2250,00			2019-10-30	New Busin
ORTOPEDIA MODERNA LDA	2019130-Realização PHC ON + Serv	Proposta	2019-10-21	Totalsoft	Follow Up	Follow Up	16.10.2019	Entrega de f	1600,00	700,00			2019-10-30	Cross sell
BOMBÓLEO-SOCIEDADE REPARADORA DE BOM	2019134-CORP TERCEIROS + TTS SINCRO + SERV	Proposta	2019-10-21	Totalsoft	Follow Up	Follow Up	17.10.2019	Follow Up	2000,00	875,00			2019-10-31	Cross sell
João Sousa	2019131-Upgrade CORP - ADV	Proposta	2019-10-21	Totalsoft	Follow Up	Follow Up	15.10.2019	Entrega de f	2300,00	175,00			2019-10-31	Up Sell
MATOS, MOTA & BETTENCOURT LDA	2019118-Formação PHC	Proposta	2019-10-21	Totalsoft	Follow Up	Follow Up	17.10.2019	Entrega de f	1000,00	175,00			2019-11-30	Cross sell
Naxsar Investments, Lda	2019139-INTRASTAT	Proposta	2019-10-21	Totalsoft	Follow Up	Follow Up	06.12.2017	Informação						
NORLENE - Plásticos Técnicos Lda	2019124-Retoma Gestão + CBL + IMOB + FROTA + PI	Proposta	2019-10-21	G-System	Follow Up	Follow Up	15.10.2019	2019-01-2	Informação	2000,00	1100,00		2019-09-30	Cross sell
NIH HOTELARIA, LDA	2019135-Gestão completo Rede 2 + Gestão WEB	Proposta	2019-10-21	Totalsoft	Informação	Informação	18.10.2019							
ORTOPEDIA MODERNA LDA	2019130-PHC ANGOLA: PERMAIT + CTRANS + MONDE	Proposta	2019-10-22	Totalsoft	Follow Up	Follow Up	14.10.2019	Demonstrac	700,00	2100,00			2019-10-30	New Busin
PAVIANA CONSTRUÇÕES, LDA	2019130-PHC ANGOLA: PERMAIT + CTRANS + MONDE	Proposta	2019-10-22	Totalsoft	Follow Up	Follow Up	12.09.2019	Follow Up	10000,00	6000,00			2019-09-30	Cross sell
PIRELLA GONCALVES, Lda	2019137-GESTAO DESKTOP + GESTAO WEB + SERV	Proposta	2019-10-23	Totalsoft	Follow Up	Follow Up	26.09.2019	Demonstrac	1900,00	2100,00			2019-10-26	New Busin
PRIMA MIRANDA - Engenharia e Construção, Unip	2019105-PHC CS Qualidade desktop + PHC CS Docum	Proposta	2019-10-23	Totalsoft	Follow Up	Follow Up	01.10.2019	Informação	4342,00	2800,00			2019-12-31	New Busin
REACTIVAR, Lda	2019053-DOC ELET + SERV	Pago - Aguarda Agem	2019-10-23	Totalsoft	Follow Up	Follow Up			570,00	350,00			2019-08-15	Cross sell
REBO & COSTA, Lda	2019115-Gestão web >> 2 lics	Pago - Aguarda Agem	2019-10-23	Totalsoft	Follow Up	Follow Up			328,00				2019-09-15	Cross sell
REACTIVAR, Lda	2019110-Portal colaborador - cotação para 1 utilizad	Proposta	2019-10-23	Totalsoft	Follow Up	Follow Up	09.09.2019	Follow Up	1000,00				2019-11-30	Cross sell
COMISSÃO DO MERCADO DE VALORES MOBILI			2019-10-23	Totalsoft	Informação	Informação	12.09.2019							

Ver Negócio | Ver Contacto | Ver URL Visita | Ver Prox. Visita

Atualizar | Só esta página

NUM

ANEXO 10 – Painel Central do ERP PHC da Empresa “Bsmart”

The screenshot displays the PHC ERP Central Dashboard for the company "Bsmart". The interface is in Portuguese and features a top menu bar with options like Sistema, Editar, Gestão, CRM Comercial, Suporte, Serviços, Pessoal, Documentos, Equipe, Qualidade, RGPD, Soluções, Opções Internas, and Janelas. A left sidebar contains navigation options like Opções, Agenda, Assuntos (O), Navegador, Mensagens, and a search bar. The main area is divided into several sections:

- Monitor Atividade de Pedidos:** Includes filters for status (e.g., "Ativo por atribuir", "Ativo por fechar") and a table for "Atividade de Pedidos" with columns for status, cliente, and data.
- CONTRATOS:** Includes filters for status (e.g., "Assistência Técnica Contato", "Contratos") and a table for "Contratos" with columns for status, cliente, and data.
- ALERTAS:** Includes filters for status (e.g., "Dossiers internos em Rascunho", "Risco por enviar e-mail") and a table for "Alertas" with columns for status, cliente, and data.
- CONTAS CORRENTES:** Includes filters for status (e.g., "Monitor Dossiers de Clientes", "Monitor Dossiers a Receber") and a table for "Contas Correntes" with columns for status, cliente, and data.
- ANÁLISES FACTURAÇÃO:** Includes filters for status (e.g., "Ranking de Clientes", "Margens de Venda por documento") and a table for "Análises Facturação" with columns for status, cliente, and data.
- MONITORES:** Includes filters for status (e.g., "Atividade de Pedidos", "Contratos") and a table for "Monitores" with columns for status, cliente, and data.
- CRM NEGÓCIOS:** Includes filters for status (e.g., "Número de Clientes", "Número de Negócios") and a table for "CRM Negócios" with columns for status, cliente, and data.
- QUALIDADE:** Includes filters for status (e.g., "Qualidade de Clientes", "Qualidade de Negócios") and a table for "Qualidade" with columns for status, cliente, and data.
- INSTALAÇÕES:** Includes filters for status (e.g., "Instalações em Rascunho", "Instalações em Aberto") and a table for "Instalações" with columns for status, cliente, and data.
- EQUIPA:** Includes filters for status (e.g., "Monitor de Projetos") and a table for "Equipa" with columns for status, cliente, and data.

ANEXO 11 – Monitor de Pedidos de Assistência Técnica por terminar do ERP PHC da Empresa “Bsmart”

Menu

Arquivo

Editar

Formatar

Visualizar

Ferramentas

Ajuda

Monitor de PATs por Terminar

Dados Diversos

Pendentes (0)

Análises I

Análises II

Técnico

«sem filtro»

Última intervenção

Boa tarde,

Problema

A loja de Oeiras está sem comunicações devido a um problema com a NOS.

A loja não consegue efectuar qualquer registo, o POS bloqueia e aparece a mensagem de erro em anexo ao registar uma referência, aplicar um desconto, etc.

Máximo sem comunicações deverão ser monitorizados até ao fim da semana. Início da semana de normalização manual.

Status

Quantos

Nome Cliente (contido)

Nº PAT

34 PATs

Pats Web por atribuir

0 PATs

Nº PAT na PHC

Telefone

Fecha Client

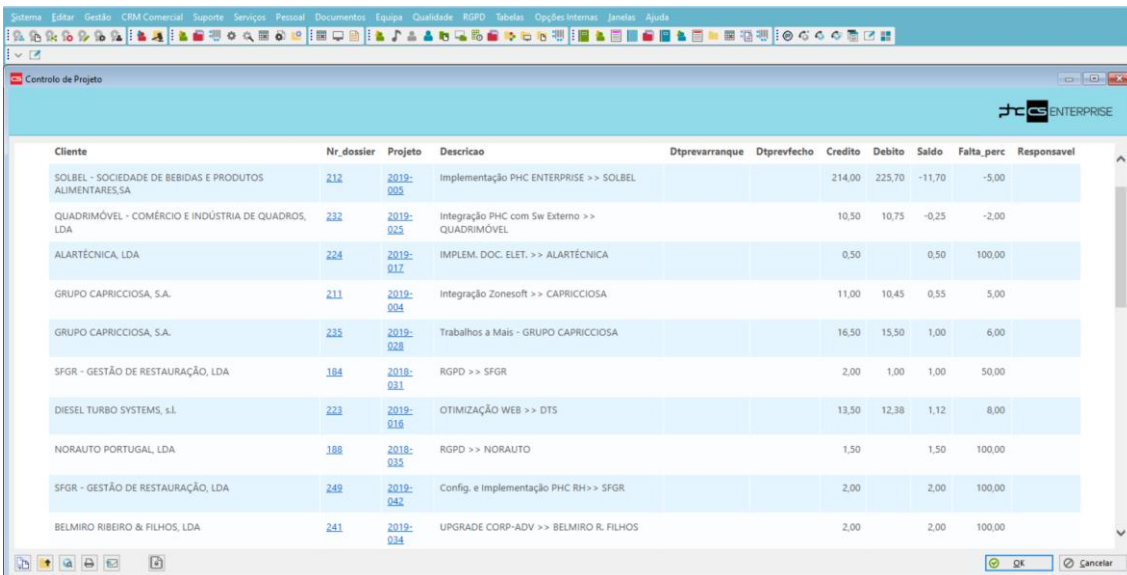
Terminar PAT

Falta Resposta

Analisar PAT

Nova Inters.	Ordem	Nº PAT	Urgente?	Data	Idade PAT	Status	Idade Inters.	Instal.	Cliente	Quem Pediu	Problema	Data Ult. Inters.	Técnico	Nº PAT na PHC	Telefone	Fecha Client	Terminar PAT	Falta Resposta	Analisar PAT
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso	207836	219 533 200					
1	10	32851	<input checked="" type="checkbox"/>	2019-10-17 15:16	16:30	EM ANÁLISE	9	1	ESCOLHA VIVA Rua Batista	Boa tarde, ao ex	2019-10-10	Mário Manso							

ANEXO 12 – Atalho “Controlo de Projetos” em curso do ERP PHC da Empresa “Bsmart”



Cliente	Nr_dossier	Projeto	Descricao	Dtprevarranque	Dtprevfecho	Credito	Debito	Saldo	Falta_perc	Responsavel
SOLBEL - SOCIEDADE DE BEBIDAS E PRODUTOS ALIMENTARES,SA	212	2019-003	Implementação PHC ENTERPRISE >> SOLBEL			214,00	225,70	-11,70	-5,00	
QUADRIMÓVEL - COMÉRCIO E INDÚSTRIA DE QUADROS, LDA	232	2019-025	Integração PHC com Sw Externo >> QUADRIMÓVEL			10,50	10,75	-0,25	-2,00	
ALARTÉCNICA, LDA	224	2019-012	IMPLEM. DOC. ELET. >> ALARTÉCNICA			0,50		0,50	100,00	
GRUPO CAPRICCIOSA, S.A.	211	2019-004	Integração Zonesoft >> CAPRICCIOSA			11,00	10,45	0,55	5,00	
GRUPO CAPRICCIOSA, S.A.	233	2019-028	Trabalhos a Mais - GRUPO CAPRICCIOSA			16,50	15,50	1,00	6,00	
SFGR - GESTÃO DE RESTAURAÇÃO, LDA	184	2018-031	RIGPD >> SFGR			2,00	1,00	1,00	50,00	
DIESEL TURBO SYSTEMS, s.L	223	2019-016	OTIMIZAÇÃO WEB >> DTS			13,50	12,38	1,12	8,00	
NORAUTO PORTUGAL, LDA	188	2018-033	RIGPD >> NORAUTO			1,50		1,50	100,00	
SFGR - GESTÃO DE RESTAURAÇÃO, LDA	249	2019-042	Config. e Implementação PHC RH>> SFGR			2,00		2,00	100,00	
BELMIRO RIBEIRO & FILHOS, LDA	241	2019-034	UPGRADE CORP-ADV >> BELMIRO R. FILHOS			2,00		2,00	100,00	

ANEXO 13 – Atalho “Análise Multidimensional” do ERP PHC da Empresa “Bsmart”

Sistema | Editar | Gestão | CRM Comercial | Suporte | Serviços | Pessoal | Documentos | Equipa | Qualidade | RGPD | Tabelas | Opções Internas | Janelas | Ajuda

ANEXO 14 – Atalho “CRM Negócios – Nº de Negócios” do ERP PHC da Empresa “Bsmart”

Sistema | Editar | Gestão | CRM Comercial | Suporte | Serviços | Pessoal | Documentos | Equipa | Qualidade | RGPD | Tabelas | Opções Internas | Janelas | Ajuda

Software PHC

ENTERPRISE

Túnel de Vendas - 50 Negócios - 420646 €

Status	Total	Valor	K1	K5	K10	K20	K30	Kn
Em Decisão	2	6600,00		2				
Proposta	29	290274,00	3	14	10			2
Pago - Aguarda Agendamento	4	14578,00	2	1			1	
Aguarda pagamento	3	43973,00	1	1				1
Adjudicado	5	21520,00		4	1			
Fecho iminente	1	695,00		1				
Não Adjudicado	6	43006,00	3	2				1
TOTAIS	50	420646,00	10	24	11		1	4

TOTALSOFTE Ltda
Software PHC CS Enterprise 19.10.2019 - 15:03:10

Nº Total de Negócios - 1308 - 7585937,11 €

OK

ANEXO 15 – Atalho “CRM Negócios –Negócios em aberto” do ERP PHC da Empresa “Bsmart”

Negócios em Aberto															
Link	Código	Resumo	Vendedor	Cliente_entidade	Tipo_negócio	Data_abertura	Idade	Valor	Valor_provável	Valor_hw	Valor_sw	Valor_serv	Previsão_fecho	Dias_fecho	Probabilidade_f
Consultar	2019053	LIC ADIC PHC ADV	Totalsoft	ALARTÉCNICA, LDA	Cross sell	2019-05-20	152,00	920,00	920,00		570,00	350,00	2019-08-15	-65,00	100%
Consultar	2019097	UPGRADE GAMA ADV-ENTER,	Cátia Bandeira	EDIMEL - MATERIAIS PARA EDIFICACAO, LDA	Up Sell	2019-08-01	79,00	12 200,00	12 200,00		11 850,00	350,00	2019-08-30	-50,00	100%
Consultar	2019115	SW ADV	Cátia Bandeira	BARÃO & COSTA, LDA	Cross sell	2019-08-30	50,00	328,00	328,00		328,00		2019-09-15	-34,00	100%
Consultar	2019116	SW NB + Implementação ADV	Cátia Bandeira	MULTIMAC - MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS DE ESCRITÓRIO, SA	New Business	2019-09-09	40,00	41 826,00	41 826,00		11 000,00	18 600,00	2019-09-30	-19,00	50%
Consultar	2019124	LIC ADIC PHC CORP	Cátia Bandeira	PINTO MIRANDA - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO-UNIPESSOAL, LDA	Cross sell	2019-09-23	26,00	3 100,00	3 100,00		2 000,00	1 100,00	2019-09-30	-19,00	50%
Consultar	19032H	Hardware	Totalsoft	Pollux	Hardware	2019-08-02	78,00	1 170,00	1 170,00	1 170,00			2019-09-30	-19,00	50%
Consultar	19033H	Hardware	Totalsoft	JMV - PRODUTOS HOSPITALARES, LDA	Hardware	2019-08-06	74,00	983,00	983,00	983,00			2019-09-30	-19,00	50%